



İctimai və Beynəlxalq Münasibətlər Fakültəsi
Dövlət və Bələdiyyə İdarəetməsi Proqramı

REKTORLARIN LİDERLİK TƏRZİNİN İDARƏETMƏ VƏ AKADEMİK MÜHİT KONTEKSTİNDƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Magistr dərəcəsi əldə etmək üçün təqdim edilmiş dissertasiya

Tələbə:

Pərviz Əliyev

Elmi rəhbər:

Anar Vəliyev, PhD

Komitə üzvləri:

Ülviyyə Mikayılova, PhD

Könül Abaslı, PhD

İctimai və Beynəlxalq Münasibətlər Fakültəsinin dekanı
Azər Babayev tərəfindən təsdiq edilmişdir.

Bakı 2025

TƏSDİQ

Dissertasiyanın adı:

Rektorların liderlik tərzinin idarəetmədə və akademik mühit kontekstində qiymətləndirilməsi

Tələbə:

Pərviz Əliyev

Elmi rəhbər:

Anar Vəliyev

Dosent, Akademik İşlər üzrə prorektorun müşaviri

Dövlət İdarəçiliyi

Təsdiq mətni:

Bu magistr dissertasiyası elmi rəhbər tərəfindən nəzərdən keçirilmiş və ADA Universitetinin magistr dissertasiyaları üçün müəyyən edilmiş tələblərə cavab verdiyi təsdiq olunur. Dissertasiyanın müdafiəyə buraxılması tövsiyə edilir.

Elmi rəhbərin imzası: _____

Tarix:

“ ___ ” _____ 2025

HƏQİQİLİK BƏYANATI

Mən ADA-nın plagiat siyasəti ilə tanış olmuşam və təsdiq edirəm ki, bildiyim qədər bu dissertasiyanın məzmunu (Rektorların liderlik tərzinin idarəetmə və akademik mühit kontekstində qiymətləndirilməsi) mənim şəxsi işimdir və heç bir təsdiq olunmamış əsəri ehtiva etmir.

Bununla bildirirəm ki, ADA Universitetində magistratura səviyyəsi üzrə təqdim etdiyim bu magistrlik dissertasiyası, ilkin tədqiqat və nailiyyətim heç bir dərəcə və imtahan üçün təqdim olunmayıb.

İmza: _____

Tarix: _____

XÜLASƏ

Bu tədqiqat ali təhsil müəssisələrində rektorların liderlik üslubunun akademik keyfiyyətlə bağlı necə qiymətləndirildiyini və bu qiymətləndirmənin hansı istiqamətlərdə formalaşdığını öyrənməyə yönəlmişdir. Mövzu liderlik nəzəriyyələrinin ali təhsil idarəçiliyində tətbiqi və bu yanaşmaların yerli ali təhsil mühitində necə qavrandığını araşdırmaq baxımından aktualıq kəsb edir.

Araşdırma Elm və Təhsil Nazirliyinə tabe olan dövlət ali təhsil müəssisələrində aparılmışdır. Bu ali məktəblərin ikisi paytaxtda, ikisi isə regionlarda yerləşir ki, belə bir seçimin məqsədi fərqli təşkilati və akademik göstəricilərin tədqiqat kontekstinə daxil edilməsidir.

Tədqiqat Creswell və Plano Clark tərəfindən təsvir olunan izahlı ardıcıl qarışıq metod modelinə əsaslanmışdır. Kəmiyyət mərhələsində akademik heyət arasında sorğu həyata keçirilmiş, keyfiyyət mərhələsində isə ekspertlərlə yarı-strukturlaşdırılmış müsahibələr aparılmışdır. Bu iki mərhələnin birləşdirilməsi nəticələrin həm statistik, həm də məzmun baxımından daha dolğun qiymətləndirilməsinə imkan vermişdir. Əldə olunan nəticələr bu sahədə xarici ölkələrdə həyata keçirilmiş tədqiqat nəticələri ilə müqayisə edilmişdir.

Sorğu nəticələri akademik heyətin rəhbərliyin müxtəlif sahələrinə aid məsələlərə, məsələn, qərarların qəbul edilməsinə, onların həyata keçirilməsi mexanizminə, qərarların icrasına nəzarətə, motivasiya yaratma bacarıqlarına, təşkilati mühitə bağlı davranışlara və akademik fəaliyyəti dəstəkləyən idarəçilik elementlərinə dair qiymətləndirmələrini əks etdirir. Ekspert müsahibələri isə bu məlumatları tamamlayır və ali təhsil rəhbərliyində önə çıxan əsas liderlik xüsusiyyətləri barədə daha geniş izah təqdim edir.

Araşdırmanın nəticələri göstərir ki, rektor liderliyinə dair qavrayış ali təhsil müəssisələrinin akademik mühiti və institusional iş prinsipləri ilə sıx bağlıdır. Universitet əməkdaşlarının fikirləri idarəetmədə şəffaflıq, qərarvermədə iştirakçılıq, motivasiyaedici idarəçilik və təşkilati mədəniyyətin formalaşması kimi sahələrin xüsusi önəm daşdığını ortaya qoyur.

Tədqiqat gələcək araşdırmalar üçün bir sıra istiqamətlər müəyyənləşdirir. Bunlara ali məktəblərin sayının artırılması, müşahidə və sənəd təhlili kimi əlavə metodların daxil edilməsi, liderlik modellərinin müqayisəli şəkildə öyrənilməsi və rəhbərliyin çoxsəviyyəli strukturu üzrə tədqiqatların aparılması daxildir. Tələbə perspektivinin araşdırmalara əlavə edilməsi və zaman üzrə dəyişiklikləri izləyən yanaşmaların tətbiqi də gələcək işlər üçün mühüm istiqamətlər kimi qiymətləndirilir.

Açar sözlər: ali təhsil, liderlik üslubları, rektor rəhbərliyi, akademik keyfiyyət, təşkilati mühit

MİNNƏTDARLIQ

Bu elmi tədqiqat işinin ərsəyə gəlməsində mənə dəstək göstərmiş bütün şəxslərə dərin minnətdarlığımı bildirirəm. İlk növbədə, elmi rəhbərim, professor Anar Vəliyevə dəyərli elmi rəhbərliyinə və fəaliyyətim boyunca göstərdiyi istiqamətə görə təşəkkür edirəm.

Tədqiqatda iştirak edən Elm və Təhsil Nazirliyinə tabe olan dörd dövlət ali təhsil müəssisəsinin akademik heyətinə sorğuda iştiraka göstərdikləri dəstəyə və təqdim etdikləri məlumatlarla araşdırmanın elmi dəyərini artırdıqları üçün təşəkkür edirəm. Həmçinin müsahibələrdə iştirak edən təhsil ekspertlərinə dəyərli bilik və təcrübələrini bölüşdüklərinə görə minnətdaram.

Bu məsuliyyətli işin yerinə yetirilməsi prosesində mənə hər zaman mənəvi dəstəyini əsirgəməyən ailə üzvlərimə xüsusi təşəkkür edirəm.

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	8
1.1 Problemin qoyuluşu.....	8
1.2 Tədqiqatın əhəmiyyəti.....	9
1.3 Mövzunun tədqiq olunma səviyyəsi.....	10
1.4 Tədqiqatın hipotezi.....	10
1.5 Tədqiqatın məhdudiyyətləri	10
1.6 Tədqiqatın elmi yeniliyi	11
1.8 Tədqiqatın metodu.....	12
1.9 Məlumat bazası	12
2. ƏDƏBİYYAT İCMALI	13
2.1. Lider və liderlik anlayışları	13
2.2. Ali təhsil müəssisələrinin idarə edilməsinin müasir üsulları kontekstində rektorun dəyişən rol və üslubu	15
2.3. Ali təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi və rektorların üslubuna dair aparılmış tədqiqatların təhlili.....	16
2.4. Konseptual çərçivə və tədqiqat modeli	19
3. TƏDQIQATIN METODOLOGİYASI	21
3.1. Tədqiqatın modeli	21
3.2 Tədqiqatın empirik bazası	21
3.3. Sorğu metodu	22
3.4. Ekspert müsahibəsi.....	23
3.5. Məlumatların emalı və ümumiləşdirilməsi üsulları	25
3.6. Etibarlılıq və etik məsələlər.....	26
3.6.1. Etibarlılığın təmin edilməsi.....	26
3.6.2. Etik prinsiplərə riayət olunması	26
4. NƏTİCƏLƏR	28
4.1. Anket sorğusunun demoqrafik hissəsinin təhlili	28
4.1.1. Respondentlərin sayı	28
4.1.2. Respondentlərin gender bölgüsü	28
4.1.3. Respondentləri elmi ad və vəzifə - gender bölgüsü	29
4.1.4. Respondentlərin işlədiyi ali təhsil müəssisəsinə görə bölgüsü.....	30
4.2. Sorğu nəticələrinin təhlili	30
4.2.1. Rektorun liderlik bacarıqlarına münasibətin təhlili.....	30

4.2.2. Rektorun idarəetmə tərzinə münasibətin təhlili	31
4.2.3. Rektorun çeviklik, risk almaq bacarığı və çətinlikləri aradan qaldırmaq bacarığına münasibətin təhlili	32
4.2.4. Rektorun kollektiv üçün rol-model olmasına münasibətin təhlili	33
4.2.6. Rektorun kollektivi motivasiya etmək bacarığına münasibətin təhlili	34
4.2.7. Rektorun tapşırıqların icrasına nəzarət və vaxtı idarəetmə bacarığına münasibətin təhlili	35
4.2.8. Rektorun liderlik tərzilə pedaqoji fəaliyyətə dair cavabların təsviri təhlili	35
4.2.9. Rektorun liderlik tərzilə elmi-tədqiqat fəaliyyəti barədə cavabların təsviri təhlili	36
4.2.10. Rektorun liderlik tərzilə universitetin elmi-tədqiqat göstəricilərinə dair cavabların təsviri təhlili	37
4.2.11. Rektorun tərəfdaşlıq yönümlü fəaliyyətinə dair cavabların təsviri təhlili	38
4.2.12. Elmi konfransların təşkili və təşviqinə dair cavabların təsviri təhlili	39
4.3. Ekspert sorğusunun nəticələrinin təhlili	40
4.3.1. Ali təhsil müəssisələrinin rəhbərlərində hansı liderlik keyfiyyətlərinin olması vacibdir?	40
4.3.2. Sizcə rektorların liderlik tərzilə ali təhsil müəssisələrində akademik keyfiyyətin yüksəlməsinə necə və hansı istiqamətlərdə təsir göstərir?	43
4.3.3. Ali təhsil müəssisəsinin inkişaf tempinin rektorun liderlik tərzindən necə və hansı istiqamətlərdə asılı olduğunu düşünürsünüz?	46
4.3.4. Rektorun liderlik tərzinin rəhbərlik etdiyi ali təhsil müəssisəsində akademik keyfiyyəti müəyyənləşdirmək üçün sizcə əsas göstərici nə olmalıdır?	50
5. MÜZAKİRƏ	56
5.1. Sorğu nəticələrinin müzakirəsi	56
5.2. Ekspert müsahibələrinin müzakirəsi	56
5.3. Sorğu və müsahibələrin müqayisəsi	57
5.4. Liderlik nəzəriyyələri ilə əlaqələndirmə	57
5.5. Azərbaycan ali təhsil kontekstində müşahidələr	57
5.6. Tədqiqat suallarına sistemli cavab	57
5.7. Ümumi nəticə	59
6. NƏTİCƏ VƏ TÖVSIYƏLƏR	60
ƏDƏBİYYAT	62

GİRİŞ

1.1 Problemin qoyuluşu

Liderlik anlayışı uzun illərdir fəlsəfə, sosiologiya, psixologiya, idarəetmə və siyasət elmlərinin mərkəzi tədqiqat istiqamətlərindən biri olmuşdur. Silva (2016) liderliyin müəyyən edilməsinin çox çətin olan anlayışlardan biri olduğu qənaətindədir. McCleskey (2014) liderliyin öyrənilməsinin artıq yüz ildən çoxdur davam etdiyini qeyd etmişdir. Müəllif, Bassa (2000; 2008) istinad edərək liderliyin vahid tərifinin axtarışının mənasız olduğunu bildirir.

Dar mənada lider, müəyyən məqsədə çatmaq üçün başqalarını istiqamətləndirən və motivasiya verən şəxs kimi qəbul edilir. Liderlik, bir şəxsin müəyyən bir vəziyyətdə konkret məqsədlərə nail olmaq üçün digər insanların fəaliyyətini yönləndirmə, idarəetmə və onlara təsir etmə prosesidir. Bu, rəhbərin əməkdaşlara inamla yanaşaraq onları işə həvəsləndirmək qabiliyyətini əks etdirir. Liderlik həmçinin bir qrupun ümumi məqsədə nail olmaq üçün göstərdiyi iradə və hazır olma kimi də təsvir edilə bilər (Thakur və dig.,2019). Lawrence və digərləri (2023) hesab edir ki, liderlik rəsmi (vəzifə və səlahiyyətə əsaslanan) və qeyri-rəsmi (şəxsi nüfuz və təsir gücünə əsaslanan) formalar ala bilər.

Bu fenomenin izahına dair əsas nəzəri yanaşmalar aşağıdakılardır:

- Amerikalı psixoloq Gordon Allportun banisi olduğu xüsusiyyətlər nəzəriyyəsi liderliyin doğuşdan gələn keyfiyyətlərlə müəyyən olduğunu irəli sürür;
- Davranış nəzəriyyəsi liderliyin öyrənilə bilən davranışlar və bacarıqlardan formalaşdığını müdafiə edir;
- Situativ liderlik nəzəriyyəsi effektiv idarəetmə tərzinin vəziyyətin tələblərinə uyğun olaraq dəyişdiyini qəbul edir;
- Transaksional liderlik idarəçiliyin mükafat və cəza mexanizmləri üzərində qurulduğunu bildirir;
- Transformasional liderlik dəyişiklik yönümlü, yenilikçi və motivasiya yaradan idarəetmə forması kimi xarakterizə olunur.

Müasir yanaşmalar arasında emosional zəka əsaslı liderlik (Goleman & Cherniss, 2000), etik liderlik, gender əsaslı liderlik modelləri və rəqəmsal liderlik anlayışları xüsusi yer tutur. Kafashpoor və dig., 2013) hesab edir ki, liderlik üslubu təşkilatın strukturuna, insan münasibətlərinə və təşkilati mədəniyyətə bilavasitə təsir edir.

Liderlik ali təhsil idarəçiliyində həlledici rol oynayır. Rektor yalnız inzibati rəhbər deyil, həm də akademik, strateji və mədəni lider funksiyasını yerinə yetirir. Transformasional liderlik nəzəriyyəsi göstərir ki, bu üslub əməkdaşların motivasiyası və təşkilati nəticələrlə müsbət əlaqədədir (Bass & Avolio, 1994; Fullan, 2001).

Azərbaycan kontekstində isə ali təhsilin idarə edilməsi hələ də sovet idarəetmə modelinin bir sıra elementlərini daşımağa davam edir (İbadoğlu, 2019). Müəllif hesab edir ki, Azərbaycan Respublikasının təhsil sistemi Sovet dövründən miras qalıb. Müəllimlərin əksəriyyəti, xüsusilə universitet səviyyəsində, sovet dövründə təhsil almış köhnə nəsiləndir. Halbuki müasir universitet modeli akademik muxtariyyət, təşkilati öyrənmə, tədqiqat yönümlülük və yenilikçiliyi tələb edir. Mövcud vəziyyət rektorların liderlik üslubunun Azərbaycan universitetlərində akademik mühit və idarəetmə prosesləri ilə əlaqəsinin elmi cəhətdən araşdırılmasını zəruri edir. Bu baxımdan tədqiqat həm nəzəri, həm də tətbiqi əhəmiyyət kəsb edir.

Azərbaycanda ali təhsildə liderlik mövzusu üzrə aparılmış bir neçə tədqiqat mövcud olsa da, bu araşdırmalar əsasən normativ-hüquqi çərçivənin təsviri, idarəetmə modellərinin ümumi təhlili və təşkilati struktur məsələləri ilə məhdudlaşmışdır (Sarıbəyli, 2024). Mövcud işlərdə rektorların liderlik üslubunun akademik mühit, pedaqoji fəaliyyət və elmi göstəricilərlə əlaqəsi empirik səviyyədə sistemli şəkildə araşdırılmamışdır.

Yuxarıda qeyd olunanları nəzərə alaraq, hazırkı tədqiqatın məqsədi Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində rektorun liderliyinin akademik mühitdə necə təzahür etdiyini empirik məlumatlar əsasında öyrənməkdir. Tədqiqat ilk dəfə olaraq dövlət ali təhsil müəssisələrində kəmiyyət (rəsmi göstəricilərin təhlili və anket sorğusu) və keyfiyyət (ekspertlərlə müsahibə) məlumatlarını paralel şəkildə təhlil edərək, mövzunun milli səviyyədə öyrənilməsinə yeni məlumat bazası əlavə edir.

1.2 Tədqiqatın əhəmiyyəti

Tədqiqatın məqsədi rektorların liderlik tərzilə ali təhsil müəssisələrinin akademik fəaliyyətinə dair göstəricilər arasında mümkün əlaqələri müəyyənləşdirmək, bu əlaqələri mövcud empirik məlumatlar əsasında qiymətləndirməkdir. Araşdırma Elm və Təhsil Nazirliyinə tabe olan dövlət ali təhsil müəssisələrində aparılmışdır. Bu universitetlərin ikisi Bakıda, digərləri isə regionlarda yerləşir.

Tədqiqatın əhəmiyyəti aşağıdakı məqamlarda özünü göstərir:

- Rektorların liderlik üslublarının elmi fəaliyyətin səviyyəsi, tədris mühiti və təşkilati idarəetmə elementləri ilə hansı istiqamətlərdə əlaqələndirildiyi empirik məlumatlar əsasında araşdırılmışdır;
- Son illərdə seçilmiş universitetlərdə rəhbərlikdə baş vermiş dəyişikliklər müxtəlif liderlik yanaşmalarının müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsi üçün əlverişli zəmin yaratmışdır;
- Akademik göstəricilərlə (tələbə qəbulu dinamikası, qrant layihələrinin sayı, elmi istinadlar və digər meyarlar) liderlik üslubu arasında qurulan əlaqələr ilk dəfə həm statistik məlumatlar, həm də məzmun təhlili əsasında sistemli şəkildə qiymətləndirilmişdir.

1.3 Mövzunun tədqiq olunma səviyyəsi

Xarici tədqiqatlarda ali təhsil rəhbərliyinin transformasiyaedici rolu geniş şəkildə araşdırılmışdır (Bolman & Deal, 2013; Rowley & Sherman, 2003). Bolman və Deal (2013) liderlik davranışlarını struktur, insan resursları, siyasi və simvolik çərçivələr üzrə təsnifləşdirərək ali təhsil idarəçiliyinin çoxölçümlü mahiyyətə malik olduğunu göstərmişlər. Rowley və Sherman (2003) isə akademik liderliyin qarşılaşdığı spesifik çətinlikləri təsvir edərək ali təhsildə rəhbərliyin institusional dinamikalarla sıx bağlı olduğunu vurğulamışdır.

Türkiyədə Çivilidağ (2018), Özdemir (2023), Şencan və Karabekir (2015) və bir sıra başqa tədqiqatçılar rektorların liderlik davranışlarını empirik yanaşmalarla öyrənmişlər. Azərbaycan kontekstində isə mövzu əsasən nəzəri səviyyədə ələ alınmış, empirik yanaşmalar məhdud səviyyədə qalmışdır (Sarıbəyli, 2024).

1.4 Tədqiqatın hipotezi

H1: Rektorun liderlik üslubu rəhbərlik etdiyi ali təhsil müəssisəsində akademik fəaliyyət və institusional proseslərə dair göstəricilərlə müsbət istiqamətli əlaqə nümayiş etdirir.

1.5 Tədqiqatın məhdudiyyətləri

Tədqiqatın nəticələri müəyyən çərçivədə qiymətləndirilməlidir, çünki bir sıra məhdudiyyətlərin mövcudluğu danılmazdır. İlk növbədə, araşdırma yalnız Elm və Təhsil Nazirliyinin tabeliyində olan bir sıra dövlət universitetlərini əhatə etdiyi üçün, əldə olunan nəticələrin ölkənin bütün ali təhsil sistemi baxımından ümumiləşdirilməsi obyektivlikdən uzaq olardı.

Sorğuda iştirak edən 118 respondent seçilmiş ali təhsil müəssisələrinin ümumi akademik populyasiyasının təxminən 4 faizini təşkil edir.

Sorğu, online formada və könüllülük prinsipi ilə aparıldığı üçün respondentlərin sayı arzuolunandan aşağı olmuş, bu isə sorğu nəticələrinin baş toplunun rəyini adekvat şəkildə özündə əksəltirmək qabiliyyətini müəyyən qədər məhdudlaşdırmışdır.

Tədqiqatda istifadə olunan akademik göstəricilər açıq mənbələrdən əldə olunduğu üçün məlumatların tamlığı və müqayisəliliyi bəzən məhdud olmuşdur. Metodoloji baxımdan araşdırma əsasən akademik göstəricilərin təhlili, anket sorğusu və ekspert müsahibələri ilə məhdudlaşmış, müşahidə və rektorlarla və akademik heyət üzvləri ilə müsahibə kimi əlavə metodların istifadə olunmaması nəticələrin qiymətləndirilməsinə təsir etmişdir.

Nəhayət, sorğuda iştirak edən respondentlərin mənsubu olduqları ali təhsil müəssisələrində yaxın beş il ərzində rektorların ən az bir dəfə dəyişməsi və rektorların rəhbərlik təcrübəsinin müxtəlif olması, suallara verilən cavablara təsir edə bilən amillər olduğu halda, müstəqil dəyişən kimi nəzərə alınmamışdır.

1.6 Tədqiqatın elmi yeniliyi

Bu magistr dissertasiyası Azərbaycanın ali təhsil məkanında rektorların liderlik üslubunun idarəetmə və akademik mühit kontekstində qiymətləndirilməsi, müəssisələrində akademik fəaliyyət və institusional proseslər arasındakı əlaqənin empirik məlumatlar əsasında müəyyən edilməsi istiqamətində həyata keçirilən ilk elmi tədqiqat işlərindən biridir.

Tədqiqatda qarışıq metod yanaşması tətbiq olunmuş, kəmiyyət və keyfiyyət mərhələlərinin nəticələri təhlil edilərək ümimiləşdirilmişdir.

1.7 Tədqiqatın vəzifələri

Bu tədqiqatın vəzifələri liderlik keyfiyyətləri və liderlik modelləri üzrə nəzəri çərçivəni müəyyənləşdirmək, rektorların liderlik üslublarına dair mövcud yanaşmaları təhlil etmək, sorğu nəticələrini statistik üsullarla qiymətləndirmək və liderlik üslubları ilə ali təhsil müəssisələrində akademik fəaliyyəti əks etdirən göstəricilər arasındakı mümkün əlaqələri müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

1.8 Tədqiqatın metodu

Tədqiqatda empirik və nəzəri metodların kombinasiyasından istifadə olunmuşdur. Empirik mərhələdə sorğu, skala tətbiqi və ekspert müsahibələrindən istifadə edilmişdir. Nəzəri mərhələdə isə mövcud ədəbiyyatın müqayisəli təhlili, ümumiləşdirmə və sintez metodları tətbiq edilmişdir.

1.9 Məlumat bazası

Tədqiqatın məlumat bazasını yerli və xarici elmi mənbələr, dövlət statistika göstəriciləri və ali təhsil müəssisələrinin rəsmi hesabatları təşkil edir. Bundan əlavə, akademik heyət arasında aparılmış sorğudan əldə olunan məlumatlar empirik baza kimi istifadə olunmuşdur.

2. ƏDƏBİYYAT İCMALI

2.1. Lider və liderlik anlayışları

Liderlik sosial elmlərin ən çox müzakirə edilən anlayışlarından biri olmaqla, idarəetmə, psixologiya, siyasət, sosiologiya və təhsil elmləri kimi müxtəlif sahələrdə fərqli nəzəri çərçivələrdə izah olunur. Müasir ədəbiyyat lideri yalnız təşkilati səlahiyyətə malik şəxs kimi deyil, həm də vizyon yaradan, məqsəd istiqaməti göstərən və insanları könüllü şəkildə hərəkətə gətirən fərd kimi təsvir edir (Northouse, 2021). Bu mənada liderlik tək cə idarəetmə funksiyası deyil, sosial təsir prosesidir.

Liderlik formal və informal formalar üzrə təzahür edir. Formal liderlik təşkilati iyerarxiyada vəzifə və hüquqi səlahiyyətlərdən qaynaqlanır. Informal liderlik isə şəxsi nüfuz, sosial təsir və etimad üzərində qurulur (Yukl, 2013). Bir çox tədqiqat göstərir ki, ali təhsildə uğurlu rəhbərlik yalnız formal səlahiyyətlərlə məhdudlaşmır; qeyri-formal təsir gücü qərarların qəbulunda və təşkilati mədəniyyətin formalaşmasında daha həlledici ola bilər (Bryman, 2007).

Liderlik nəzəriyyələrinin təkamülü

Liderlik nəzəriyyələri zamanla müxtəlif yanaşmalardan keçərək inkişaf etmişdir:

Xüsusiyyətlər nəzəriyyəsi liderliyi fərdin doğuşdan malik olduğu xüsusiyyətlərlə (özünəinam, intellekt, cəsarət) əlaqələndirirdi (Stogdill, 1948). Tənqidi yanaşma bildirir ki, bu nəzəriyyə konteksti və öyrənilmiş davranışları nəzərə almır.

Davranış nəzəriyyəsi liderliyi öyrənilə bilən idarəetmə davranışları kimi izah edir və demokratik, avtoritar və laissez-faire (az müdaxilə edən) liderlik üslublarını fərqləndirir (Lewin və dig., 1939). Bu yanaşmanın məhdudluğu ondan ibarətdir ki, liderlik nəticələrini situasiyadan asılı olmayan sabit davranış kimi izah edir.

Situativ yanaşma liderlik üslubunun effektivliyini kontekstə bağlayır (Hersey və Blanchard, 1982). Bu modelin üstünlüyü çevik yanaşmanı legitimləşdirməsidir, lakin liderin şəxsiyyət faktorunu az qiymətləndirir.

Transformasional liderlik əməkdaşların motivasiyasını və mənəvi bağlılığını artırmağa yönəlmiş liderliyi təsvir edir (Bass, 1985). Tədqiqatlar göstərir ki, transformasional liderlik ali təhsil müəssisələrində innovasiyanı və kollektiv öhdəliyi gücləndirir (Fullan and Scott, 2009).

Transaksional liderlik daha çox “mükafat–cəza” mexanizminə əsaslanır və icra yönümlü bir idarəetmə üslubudur (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994). Bu model strukturlaşdırılmış fəaliyyət tələb edən akademik idarəçilikdə tətbiq oluna bilsə də, təşəbbüskarlığı və yaradıcı qərarverməni məhdudlaşdırır bilər.

Müasir liderlik modellərini bir qədər yaxından nəzər yetirək. XXI əsrin liderlik tədqiqatları emosional, etik və sosial ölçüləri nəzərə alan yeni konsepsiyalara yönəlmişdir. Bunlar:

- *Emosional zəka əsaslı liderlik*, liderin özünün və digər insanların emosiyalarını tanıması və idarə etməsi üzərində qurulan yanaşmadır (Goleman, 1998).

- *Etik liderlik* isə qərarların ədalət, vicdanlılıq və məsuliyyət prinsiplərinə uyğun şəkildə verilməsini önə çəkir (Brown & Treviño, 2006).

- *Gender əsaslı liderlik* yanaşmaları kişi və qadın rəhbərlər arasında davranış fərqlərinin təşkilati nəticələrə necə təsir etdiyini izah edir. Tədqiqatlar göstərir ki, qadın liderlər daha çox empatik və konsensus yönümlü idarəetmə üslubuna meyillidirlər (Eagly & Carli, 2007).

- *Rəqəmsal liderlik* isə rəqəmsallaşma dövründə çeviklik, innovasiyaya açıq düşüncə və sistem düşüncəsini birləşdirən müasir liderlik modelidir (Avolio, Kahai & Dodge, 2000).

Liderlik tərzləri və təşkilati nəticələrə yaxından baxaq. Liderlik tərzləri müxtəlif müəlliflər tərəfindən aşağıdakı kimi təsnifləndirilir (Valldeneu və dig, (2021):

- Avtoritar liderlik - mərkəzləşdirilmiş qərarvermə və sərt nəzarət;
- Demokratik liderlik - paylaşılan qərarvermə və kollektiv iştirak;
- Müdaxiləsiz liderlik (Laissez-faire) - minimal müdaxilə və məsuliyyət paylaşımı;
- Xarizmatik liderlik - şəxsi nüfuz və emosional təsir gücünə əsaslanır;
- Xidmət yönümlü liderlik - liderin özünü yox, başqalarını mərkəzə qoyduğu idarəetmə modelidir.

Müasir empirik tədqiqatlar göstərir ki, liderlik davranışı ali təhsil müəssisələrində təşkilati emosional iqlimin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Mousa və həm-müəllifləri (2021) vurğulayırlar ki, rəhbərlik üslubu əməkdaşların institusional bağlılığına və davranışlarına birbaşa təsir edən psixoloji mühiti müəyyənləşdirir.

Digər araşdırmalarda isə rektorun akademik nüfuzu ilə universitetin idarəetmə keyfiyyəti arasında əlaqə olduğu göstərilir. Türk tədqiqatçı Karadağ (2020) qeyd edir ki, yüksək elmi

göstəricilərə malik rektorların rəhbərlik etdiyi universitetlərdə təşkilati səmərəlilik daha yüksək səviyyədə olur. Bu nəticə, ali təhsildə liderlik tədqiqatlarının yalnız sosioloji deyil, həm də empirik məlumatlara əsaslanmasının vacibliyini göstərir.

2.2. Ali təhsil müəssisələrinin idarə edilməsinin müasir üsulları kontekstində rektorun dəyişən rol və üslubu

Müasir dövrdə ali təhsilin idarə edilməsi ilə bağlı fikirlər göstərir ki, universitetin inkişaf səviyyəsini müəyyən edən ən əsas amillərdən biri rəhbərlik institutudur və bu rəhbərliyin mərkəzində rektor dayanır. Rektorun idarəetmə üslubu, qərarvermə strategiyası və akademik vizyonu ali təhsil müəssisəsinin struktur quruluşunu, akademik mühiti və institusional performansını formalaşdıran başlıca amillər arasında yer alır (Bryman, 2007). Bu səbəbdən rektorun rolu yalnız inzibati idarəetmə ilə məhdudlaşmır, həm də universitetin ideya və inkişaf modelinin müəyyənləşdirilməsi funksiyasını özündə cəmləşdirir.

XX əsrin 90-cı illərindən etibarən ali təhsildə baş verən qloballaşma, rəqabətin artması və beynəlxalq standartlara inteqrasiya prosesləri universitetlərin idarəetmə modellərinə əhəmiyyətli təsir göstərdi. Middlehurst (2004) qeyd edir ki, müasir ali təhsil müəssisələri daha çevik, şəffaf və strateji yönümlü idarəetmə strukturlarına ehtiyac duyur və bu şəraitdə rektorun rolu ənənəvi inzibati funksiyalardan kənara çıxaraq daha geniş liderlik məsuliyyətlərini özündə cəmləşdirir.

Beynəlxalq tədqiqatlar göstərir ki, liderlik üslubu universitetlərdə akademik fəaliyyətin keyfiyyəti, əməkdaşların motivasiyası və ümumi təşkilati mühitlə sıx bağlıdır. Xüsusilə, transformasional liderlik əməkdaşlarda daxili motivasiya və peşəkar öhdəlik yarada biləcəyi kimi, avtoritar idarəetmə isə təşkilati sükut və passiv davranışlarla müşayiət oluna bilər (Mousa və dig., 2021).

Mövcud tədqiqatlar göstərir ki, qloballaşma və ali təhsildə dəyişən idarəetmə tələbləri rektorun rolunu köklü şəkildə yenidən şəkilləndirməyi tələb edir. Belə ki, rektor artıq yalnız inzibati rəhbər deyil, həm də çevik qərarvermə qabiliyyətinə malik olan strateji lider kimi çıxış etməlidir. Bu çeviklik həm koqnitiv səviyyədə (düşüncə tərzini), həm də bixevioral səviyyədə (idarəetmə praktikasında) özünü göstərir (Middlehurst, 2004; Bryman, 2007). Bu modelə görə, rektor gündəlik idarəetmə proseslərini və universitetin uzunmüddətli inkişaf trayektoriyasını paralel şəkildə yönləndirmə bacarığına sahib olmalıdır.

Süni intellektin tətbiqi, rəqəmsal transformasiya və əmək bazarındakı struktur dəyişikliklər ali təhsil müəssisələri üçün həm yeni çağırışlar, həm də yeni imkanlar yaradır. Bilgi istehsalının artdığı və onun yayılmasının sürətləndiyi bir dövrdə universitetin rəqabət qabiliyyəti yalnız akademik potensialdan deyil, həm də innovasiyanın necə idarə edilməsindən asılıdır (Staley, 2019). Bu isə rektorun üzərinə həm strateji səviyyədə (innovasiya siyasətinin qurulması), həm də operasional səviyyədə (resursların idarə edilməsi kimi) məsuliyyətlər yükləyir.

Müasir ali təhsil idarəçiliyində qərarların təkbaşına alınması və məhdud sayda əməkdaşın rəyinin nəzərə alınması artıq riskli yanaşma hesab olunur. Bu səbəbdən rektorun əsas funksiyalarından biri kollektivin iştirakını təmin edən qərar qəbul etmə mexanizmi formalaşdırmaqdır. Belə mexanizmlər həm şəffaflığı artırır, həm də təşkilati etimadı və akademik legitimliyi gücləndirir (Kezar & Holcombe, 2017).

Bununla yanaşı, ali təhsil müəssisələrinin idarə olunması artıq yalnız sektor daxilindəki tələblərlə məhdudlaşmır. Rektor əmək bazarındakı dəyişiklikləri, texnoloji yenilikləri, tələbə davranışında baş verən meylləri və digər universitetlərin strategiyalarını daim izləməlidir. Bu amilləri nəzərə almadan qəbul edilən qərarlar operativ olsa belə, uzunmüddətli inkişaf baxımından zəif təsir bağışlayır (Dumulescu & Muşiu, 2021).

Bu mürəkkəb idarəetmə şəraitində rektordan geniş dünyagörüşü, analitik düşüncə və yüksək adaptasiya qabiliyyəti tələb olunur. Sadalanan keyfiyyətlər sürətlə dəyişən akademik və institusional mühitdə məqsədyönlü və dayanıqlı qərarların qəbulunu təmin edir və universitetin inkişafında həlledici rol oynayır (Breakwell & Tytherleigh, 2010).

Mövcud empirik tədqiqatlar rektor liderliyinin ali təhsilin akademik göstəricilərinə əhəmiyyətli təsir göstərdiyini ortaya qoyur. Məsələn, türk tədqiqatçı Karadağ (2020) rektorların akademik göstəriciləri ilə universitetlərin fəaliyyət səviyyəsi arasında birbaşa əlaqə olduğunu müəyyən etmişdir. Pratama və bir qrup tədqiqatçı (2024) tərəfindən aparılmış araşdırma isə göstərir ki, rektorun elmi məhsuldarlığı, idarəçilik təcrübəsi və akademik kadr siyasətinə yanaşması ali təhsilin ümumi keyfiyyətinə təsir edən əsas amillər sırasındadır.

2.3. Ali təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi və rektorların üslubuna dair aparılmış tədqiqatların təhlili

Mövcud yerli ədəbiyyat göstərir ki, Azərbaycanda ali təhsil müəssisələrinin idarə olunması və rəhbərlik modellərinə dair araşdırmalar əsasən normativ-hüquqi yanaşmalar və institusional

strukturun təsviri ilə məhdudlaşır (Sarıbəyli, 2024). Real vəziyyətin daha düzgün təsviri, akademik heyətin, tələbələrin rəy və görüşlərinin öyrənilməsinə istiqamətlənən elmi tədqiqatların aparılmasına maraq isə olduqca aşağı səviyyədədir. Sual oluna bilər ki, “həqiqətən bu cür empirik tədqiqatlara ehtiyac varmı?” Bu sahədə xarici təcrübə, empirik tədqiqatlara artan maraq, bu sualın cavabının müsbət olmasını əsaslandırır. Real vəziyyətin düzgün dərk edilməsi və ali təhsil sistemində mövcud çatışmazlıqların aradan qaldırılması belə tədqiqatların nəticələrinə əsaslandığı zaman daha səmərəli olacaqdır.

Bir neçə onildən artıqdır xarici dövlətlərdə rektorun tərzinin akademik mühitə təsirinin müxtəlif aspektləri geniş şəkildə öyrənilir. Mövcud araşdırmalar göstərir ki, rektorun idarəetmə davranışları akademik heyətin motivasiyası, psixoloji rifahı və təşkilati bağlılığı ilə sıx əlaqəlidir (Mousa və dig., 2021; Coban & Atasoy, 2020). Eyni zamanda, rektorların akademik nüfuzu, idarəçilik strategiyaları və liderlik üslubları universitetlərin elmi məhsuldarlığına, qlobal rəqabət qabiliyyətinə və institusional inkişaf dinamikasına təsir edən mühüm amillər kimi qiymətləndirilir (Karadağ, 2020; Pratama və dig., 2024).

Bryman (2007) ali təhsil müəssisələrində uğurlu liderliyin əsas şərtlərini müəyyənləşdirərək göstərir ki, rektorun aydın vizyona malik olması, kollegial münasibətləri təşviq etməsi və strateji istiqamətləndirmə aparması universitetin inkişafında həlledici rol oynayır. Fullan və Scott (2009) transformasiyaedici liderliyin ali təhsil sektorunda həm idarəetmə səmərəliliyini artırdığını, həm də universitetlərin cəmiyyət və əmək bazarı ilə əlaqələrini gücləndirdiyini vurğulamışdır.

Bush (2011) liderliyin kontekstual xarakter daşdığını, yəni idarəçilik səmərəsinin yalnız texniki biliklərdən deyil, sosial və mədəni həssaslıqdan asılı olduğunu əsaslandırır. Middlehurst (1993) universitet rəhbərliyini mürəkkəb, çoxsəviyyəli sosial sistem kimi izah edir və iştirakçılıq əsaslı qərar qəbuletmənin ali təhsil müəssisələrinin dayanıqlılığını artırdığını göstərir.

Bu tədqiqatların ümumi mülahizəsi ondan ibarətdir ki, ali təhsildə uğurlu liderlik sadəcə inzibati idarəetmədən ibarət deyil; vizyonerlik, şəffaflıq, kommunikativ bacarıq, əməkdaşlıq mədəniyyəti və emosional intellekt kimi “yumşaq liderlik faktorları” institusional performansla sıx bağlıdır.

Araşdırmalar göstərir ki, rektorun liderlik üslubu ali təhsil müəssisəsinin innovasiya potensialını, elmi məhsuldarlığını və tədris keyfiyyətini müəyyən edən əsas amillərdəndir

(Bryman 2007; Fullan 2001). Bununla yanaşı, rektorun qərarvermə tərzı və əməkdaşlarla münasibətləri universitetin qeyri-rəsmi “akademik mədəniyyətini” formalaşdırır və bu təsir formal idarəetmə strukturundan daha güclü ola bilər.

Türkiyə ali təhsil mühitində aparılmış empirik araşdırmalar göstərir ki, rektorun tərzı həm təhsilin keyfiyyəti, həm də təşkilati davranış üzrə əhəmiyyətli fərqlər yaradır. Yusuf Türker (2019) qeyd edir ki, dəyişiklik dövrlərində rəhbərlərin liderlik bacarıqları təhsil sistemlərinin uğurunda müəyyənədicı rol oynayır. Balcı (2022) isə müəyyən etmişdir ki, təhsil müəssisələrində uğursuzluğun 90 %-i insan faktoru, onun 95 %-i isə birbaşa rəhbərliklə əlaqədardır.

Türkiyədə aparılmış empirik araşdırmalar rektorların liderlik xüsusiyyətlərini müxtəlif yanaşmalarla təhlil etmişdir. Korkut (1992) universitet rəhbərlərinin liderlik davranışlarını analiz edərək ali təhsil menecerlərinin idarəetmə üslublarını sistemləşdirmişdir. Özdemir (2023) rektor və prorektorların liderlik xüsusiyyətlərinin institusional idarəetmə proseslərində necə təzahür etdiyini araşdırmışdır. Şencan və dig. (2015) qadın rektorların lider davranışlarını gender kontekstində qiymətləndirərək liderlik üslublarında müşahidə olunan fərqlilikləri müəyyən etmişdir.

Çivilidağ (2018) rektorluq seçkiləri çərçivəsində namizədlərin liderlik davranışlarını empirik olaraq təhlil etmiş və seçki prosesinin liderlik performansına təsirini göstərmişdir. Bu istiqamətdə digər bir araşdırmada Gündoğan (2010) rektorların liderlik davranışlarının təşkilati bağlılıq üzərində rolunu qiymətləndirmiş, Baltacı (2015) isə rektor liderliyinin tədris keyfiyyətinə mümkün təsirlərini empirik sübutlarla əsaslandırmışdır.

Liderlik davranışının ali təhsil müəssisələrində emosional və psixoloji iqlimə təsiri müxtəlif tədqiqatlarda vurğulanmışdır. Chrusciel (2006) göstərir ki, liderin davranış tərzı təşkilati mühitin formalaşmasına birbaşa təsir edir və bu mühit əməkdaşların motivasiyası ilə elmi-pedaqoji fəaliyyət arasında vasitəçi rol oynayır. Bu yanaşma Brockert və Braun (2000), eləcə də Goleman (2002) tərəfindən aparılmış tədqiqatlarda da təsdiqlənmişdir. Həmin müəlliflər liderin emosiyaları tanımaq və idarə etmək bacarığının təşkilati münasibətləri gücləndirdiyini və akademik fəaliyyətin keyfiyyətinə müsbət təsir göstərdiyini qeyd edirlər.

Ali təhsilin idarə edilməsinin çoxölçülü xarakteri Bolman və Dealın (2013) təklif etdiyi çərçivə yanaşması ilə izah olunur. Müəlliflər universitet rəhbərliyinin struktur, insan resursları, siyasi və simvolik olmaqla dörd fərqli çərçivədə qiymətləndirilməsinin onun mahiyyətini daha dolğun

anlamağa imkan verdiyini bildirirlər. Bu yanaşma rektorların situasiyadan asılı olaraq müxtəlif idarəetmə üslublarını tətbiq etməsinin vacibliyini göstərir və ali təhsil rəhbərliyinin yalnız inzibati deyil, həm də strateji və mədəni proses olduğunu vurğulayır.

Staley (2019) isə rektoru universitetin “strateji–maliyyə–emosional idarəetmə funksiyalarını birləşdirən mərkəzi fiqur” kimi dəyərləndirir və bu rolu təkcə inzibati deyil, həm də simvolik liderlik nümunəsi kimi xarakterizə edir.

2.4. Konseptual çərçivə və tədqiqat modeli

Ədəbiyyatın təhlili göstərir ki, rektorların liderlik üslubu ali təhsil müəssisələrinin akademik fəaliyyətinə çoxölçülü təsir potensialına malik olan əsas idarəçilik amillərindəndir. Bu əlaqə müxtəlif nəzəri yanaşmalar əsasında izah olunur. Transformasional liderlik modeli liderin əməkdaşları motivasiya etmək və institusional məqsədlərə yönəltmək bacarığını ön plana çıxarır (Bass, 1985). Bu çərçivəyə görə liderlik yalnız tapşırıqların icrasının təmin edilməsi deyil, həm də dəyişikliklərin təşkili prosesidir.

Bolman və Dealın (2013) təklif etdiyi dörd çərçivə yanaşması ali təhsil liderliyinin struktur, insan resursları, siyasi və simvolik aspektlərdən ibarət kompleks bir fenomen olduğunu göstərir. Bu model rektorun idarəçi, strateq və institusional mədəniyyət daşıyıcısı kimi çoxqatlı rolunu izah edir.

Xarici empirik araşdırmalar da bu nəzəri çərçivələrlə səsleşən nəticələr təqdim edir. Bryman (2007) rəhbərlik davranışlarının universitet fəaliyyətinə təsir edən əsas komponentlərini müəyyənləşdirir. Fullan və Scott (2009) liderlik ilə institusional inkişaf arasındakı əlaqələri təsvir edir. Karadağ (2020) rektorların akademik xüsusiyyətləri ilə universitet performansı arasında əlaqələr olduğunu göstərir. Mousa (2023) liderlik davranışlarının motivasiya, psixoloji rifah və təşkilati bağlılıq kimi amillərlə assosiasiya olunduğunu bildirirlər.

Bu yanaşmaların ümumi nəticəsi ondan ibarətdir ki, rektorun liderlik üslubu ali təhsildə həm akademik göstəricilərlə, həm də institusional psixoloji mühitlə əlaqələndirilən vacib idarəetmə dəyişənidir. Bu nəzəri və empirik əsaslar tədqiqatın konseptual modelinin formalaşdırılmasına imkan verir.

Bu modeldə müstəqil dəyişən rektorun liderlik üslubu, asılı dəyişən isə universitetin akademik keyfiyyəti ilə bağlı göstəricilərdir. Konseptual çərçivə liderlik üslubunun akademik fəaliyyətlə

əlaqələndirilə bilən istiqamətlərini müəyyənləşdirir və tədqiqatın metodoloji quruluşuna əsas yaradır.

Aralıq dəyişənlər (mediatorlar) kimi təşkilati mədəniyyət, akademik heyətin motivasiyası və idarəetmədə şəffaflyq səviyyəsi nəzərdə tutulur. Bu nəzəri əsaslandırma əsasında tədqiqatın konseptual modeli aşağıdakı kimi qurulur:

Sadə model:

Rektorun liderlik üslubu

↓

Universitetin akademik keyfiyyəti

Mediativ model:

Rektorun liderlik üslubu

↓

Təşkilati mədəniyyət / motivasiya

↓

Universitetin akademik keyfiyyəti

Moderator dəyişənlərə universitetin növü, rektorun akademik təcrübəsi və universitetin ölçüsü daxil edilə bilər. Bu dəyişənlər liderlik üslubu ilə akademik nəticələr arasındakı əlaqələrin necə formalaşa biləcəyini göstərir.

3. TƏDQIQATIN METODOLOGİYASI

3.1. Tədqiqatın modeli

Tədqiqatın metodoloji çərçivəsinin düzgün qurulması əldə edilən nəticələrin elmi etibarlılığı və onların interpretasiya imkanları baxımından həlledici rol oynayır. Bu magistr dissertasiyasının empirik hissəsi qarışıq metodlu tədqiqat modelinə əsaslanır. Bu yanaşma tədqiqat probleminin həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət aspektlərini paralel təhlil etməyə imkan verir və triangulyasiya vasitəsilə nəticələrin obyektivliyini artırır.

Tədqiqat modeli “izahlı ardıcıl qarışıq metod” modelinə uyğun qurulmuşdur. Bu modeldə əvvəlcə kəmiyyət məlumatları toplanır və statistik metodlarla təhlil edilir, daha sonra həmin nəticələr keyfiyyət mərhələsində izah olunur və dərinləşdirilir. Tədqiqat iki ardıcıl mərhələdən ibarətdir:

Tədqiqatın *kəmiyyət* mərhələsində ali təhsil müəssisələrinin son beş ildə universitetlərin rəsmi akademik və elmi göstəriciləri toplanmış, eyni zamanda akademik heyət üzvləri arasından sadə təsadüfi üsulla müəyyən edilmiş seçmə toplusu ilə sorğu keçirilmişdir. Əldə olunan kəmiyyət göstəriciləri statistik üsullarla işlənmiş və nəticələrin ilkin interpretasiyası aparılmışdır.

Keyfiyyət mərhələsində isə sorğu nəticələrində müşahidə olunan tendensiyaların səbəblərini daha dərinləndirən anlamaq məqsədilə altı təhsil eksperti ilə yarı-strukturlaşdırılmış müsahibələr keçirilmişdir. Müsahibələrin transkriptləri tematik yanaşma ilə təhlil edilmiş və əldə olunan keyfiyyət məlumatları kəmiyyət mərhələsinin nəticələri ilə əlaqələndirilərək inteqrasiya olunmuşdur.

3.2 Tədqiqatın empirik bazası

Tədqiqat çərçivəsində məlumatlar Elm və Təhsil Nazirliyi tabeliyində fəaliyyət göstərən ali təhsil müəssisələri arasından müəyyən edilmiş nümunələrdən toplanmışdır:

Universitet	Seçim meyarı
Universitet A	Tədris və elmi fəaliyyət üzrə ən böyük dövlət universiteti
Universitet B	Texniki və mühəndislik yönümlü ali məktəb

Universitet	Seçim meyarı
Universitet C	Regional universitet və sənaye şəhəri konteksti
Universitet D	Kiçik regional universitet və idarəetmə modeli keçid dövründə

Bu tədqiqatda seçilən ali təhsil müəssisələri məqsədli nümunə seçimi əsasında müəyyən edilmişdir. Seçim zamanı universitetlərin ölçüsü (tələbə və akademik heyətin sayına görə), ixtisaslaşma profili (klassik və texniki yönümlü ali məktəblər) və coğrafi yerləşməsi (paytaxt və region universitetləri) nəzərə alınmışdır.

Tədqiqatda istifadə olunan məlumat mənbələri üç əsas qrupa bölünür. Birinci qrup ali təhsil müəssisələrinin son beş ilə dair rəsmi akademik və elmi göstəriciləridir. Bu göstəricilərə məzun nisbətləri, akademik heyətin elmi dərəcə göstəriciləri və beynəlxalq elmi bazalarda indeksləşən nəşrlərin sayı daxildir. İkinci qrup universitet əməkdaşları arasında keçirilmiş sorğuların nəticələridir. Üçüncü qrup isə təhsil siyasəti, ali təhsil idarəçiliyi və universitet rəhbərliyi sahəsində peşəkar fəaliyyət göstərən mütəxəssislərlə aparılmış yarı-strukturlaşdırılmış müsahibələrdir. Ekspertlər sahə üzrə iş təcrübəsi, elmi nəşrləri və institusional qərarvermə proseslərində iştirak meyarlarına əsasən seçilmişdir.

3.3. Sorğu metodu

Sorğu bu tədqiqatın əsas empirik məlumat toplama alətlərindən biri kimi seçilmişdir. Sorğu metodu geniş iştirakçı kütləsinin təsəvvür, münasibət və təcrübələrini sistemli şəkildə ölçməyə imkan verməsi ilə tədqiqat məqsədlərinə uyğun hesab edilmişdir (Creswell & Creswell, 2018).

Bu məqsədlə qeyd olunan universitetlərin akademik heyəti arasında onlayn sorğu keçirilmişdir. Sorğu Google Forms platforması üzərindən hazırlanmış və elektron poçt vasitəsilə respondentlərə göndərilmişdir.

Sorğu aləti və strukturu. Sorğu anketi beş əsas bölmədən ibarət olmuşdur:

1. Demografik məlumatlar (yaş, cins, vəzifə, pedaqoji staj və s.);
2. Liderlik üslublarına dair qavrayış;
3. Qərar qəbuletmə və idarəetmə praktikasına münasibət;
4. Motivasiya və təşkilati mədəniyyətə təsir;
5. Elmi və pedaqoji fəaliyyətə təsirlə bağlı ümumi qiymətləndirmə.

Sorğudakı bütün mühakimə xarakterli suallar Likert tipli 5 ballıq şkala ilə ölçülmüşdür:

1 – qətiyyənlə razı deyiləm;

5 – tam razıyam.

Bu, məlumatların kəmiyyət təhlili üçün kodlaşdırıla bilməsini təmin etmişdir.

Sorğunun keçirilməsi və məlumat emalı

Tədqiqatın kəmiyyət mərhələsinin populyasiyası seçilmiş dörd ali təhsil müəssisəsinin akademik heyətindən ibarət olmuşdur. Bu müəssisələr üzrə akademik heyətin ümumi sayı 3050 nəfər təşkil edir. Sorğu könüllü iştirak prinsipi ilə aparıldığından 118 akademik əməkdaş sorğunu tamamlamışdır. Bu göstərici ümumi populyasiyanın təxminən 4 faizinə bərabərdir.

Nümunə həcmının məhdudluğu təmsilçilik baxımından müəyyən çətinlik yaratsa da, sorğu məlumatları rektor liderliyinin qavranılması, idarəetmə təcrübələrinin dəyərləndirilməsi və təşkilati mühitlə bağlı əsas tendensiyaların müəyyənəşdirilməsi üçün ilkin empirik baza kimi istifadə edilmişdir.

3.4. Ekspert müsahibəsi

Tədqiqatın keyfiyyət mərhələsində ali təhsil sahəsində mütəxəssis biliklərinə malik altı ekspertlə yarı-strukturlaşdırılmış müsahibələr aparılmışdır. Bu mərhələ qarışıq metod yanaşmasının izahedici ardıcılıq modelinə uyğun olaraq kəmiyyət nəticələrinin dərinləşdirilməsi məqsədi daşıyır (Creswell və Plano Clark, 2018).

Ekspertlərin seçilməsi və əsaslandırılması

Ekspert seçimi məqsədli seçim prinsipi əsasında aparılmışdır. Bu yanaşma tədqiqat mövzuna dair dərin və əsaslandırılmış bilik təqdim edə bilən şəxslərin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur (Patton, 2015). Seçim zamanı aşağıdakı meyarlar tətbiq olunmuşdur:

1. Ali təhsil, idarəetmə və ya elm siyasəti sahəsində ən azı 10 illik təcrübə;
2. Universitet rəhbərliyi, keyfiyyət təminatı və ya ali təhsil tədqiqatlarında fəaliyyət;
3. İnstitusional proseslər, akademik idarəetmə və liderlik təcrübəsinə dair məlumatlılıq;
4. Tədqiqat mövzuna dair analitik fikir bildirmək imkanına malik olmaq.

Bu meyarlar tədqiqatın keyfiyyət mərhələsinin etibarlılığını təmin edir və Creswell-in (2014) “məqsədli seçilmiş məlumatlı iştirakçı” prinsipinə uyğun gəlir.

Ekspertlər sorğuda iştirak edən şəxslərdən seçilməmişdir. Məqsəd sorğu iştirakçılarından asılı olmayan, ümumi ali təhsil mühiti barədə daha geniş institusional baxış təmin etmək olmuşdur.

Ekspert	Status
Ekspert 1	Ali təhsil siyasəti üzrə dövlət qurumunun nümayəndəsi
Ekspert 2	Dövlət ali təhsil müəssisəsində təcrübəli tədqiqatçı-müəllim
Ekspert 3	Ali təhsil üzrə müstəqil ekspert, fəlsəfə doktoru
Ekspert 4	Keyfiyyət təminatı üzrə ali təhsil mütəxəssisi
Ekspert 5	Beynəlxalq təşkilatda ali təhsil üzrə məsləhətçi
Ekspert 6	Beynəlxalq təşkilatda ali təhsil üzrə məsləhətçi

Müsahibə aləti və sual strukturu

Tədqiqatın keyfiyyət mərhələsi üçün yarı-strukturlaşdırılmış müsahibə aləti hazırlanmışdır. Suallar dörd əsas məzmun blokunu əhatə edir və sorğudan əldə olunan kəmiyyət məlumatlarının izahı, genişləndirilməsi və kontekstual əsaslandırılması məqsədi daşıyır:

1. Ali təhsil liderliyinin tələb etdiyi əsas keyfiyyətlər barədə ekspert baxışları;
2. Rektorun idarəetmə üslubunun akademik mühitlə əlaqəsinə dair izahlar;
3. Liderlik yanaşmalarının universitetlərin inkişaf dinamikası ilə əlaqələndirilməsi;
4. Beynəlxalq akademik keyfiyyət indikatorlarının yerli kontekstdə praktik tətbiqinə dair ekspert dəyərləndirməsi.

Müsahibə suallarının nümunələri aşağıdakılardır:

- “Sizcə, ali təhsil müəssisəsini effektiv idarə edən rektor hansı liderlik keyfiyyətlərinə malik olmalıdır?”
- “Rektorun idarəetmə üslubu akademik mühitə və universitet daxilindəki peşəkar proseslərə hansı yollarla təsir göstərir?”
- “Akademik keyfiyyəti qiymətləndirmək üçün hansı indikatorların daha uyğun olduğunu düşünürsünüz və bunun səbəbi nədir?”

Müsahibələrin hər biri təxminən 45–60 dəqiqə davam etmişdir. İştirakçıların razılığı əsasında qeydlər aparılmış, daha sonra məlumatlar tam şəkildə transkriptə çevrilmişdir.

Məlumatın təhlili

Müsahibələrdən əldə olunan məlumatlar tematik məzmun analizi yanaşmasına (Braun & Clarke, 2006) uyğun şəkildə təhlil edilmişdir. Təhlil prosesində müsahibə transkriptləri ardıcıl olaraq nəzərdən keçirilmiş, məzmun üzrə oxşar fikirlər ümumi mövzular altında qruplaşdırılmışdır.

Analizin nəticəsində üç əsas aspekt müəyyənləşdirilmişdir:

- liderlik keyfiyyətlərinə dair təsəvvürlər;
- idarəetmə praktikalarının akademik mühitlə qarşılıqlı əlaqə üsulları;
- akademik keyfiyyəti qiymətləndirmək üçün ekspertlərin uyğun hesab etdiyi indikatorlar.

Son mərhələdə bu tematik müşahidələr kəmiyyət mərhələsinin nəticələri ilə müqayisəli şəkildə interpretasiya edilmişdir ki, bu da sorğu məlumatları ilə müsahibə mövzuları arasında uyğunluğun və fərqlərin müəyyən olunmasına imkan vermişdir.

3.5. Məlumatların emalı və ümumiləşdirilməsi üsulları

Sorğu və ekspert müsahibələrindən əldə olunmuş empirik məlumatlar ardıcıl şəkildə emal edilmiş və ümumiləşdirilmişdir. Sorğudan toplanmış kəmiyyət məlumatlarının ilkin emalı Microsoft Excel proqramında aparılmış, cavablar kodlaşdırılaraq cədvəllərə daxil edilmişdir. Daha sonra faiz bölgüləri hesablanmış, diaqramlar tərtib edilmiş və seçilmiş dəyişənlər üzrə təhlil həyata keçirilmişdir.

Keyfiyyət mərhələsində ekspert müsahibələrindən əldə edilən mətnlər məzmun analizi yanaşması ilə işlənmişdir. Müsahibə transkriptləri diqqətlə oxunmuş, təkrarlanan fikirlər və vurğulanan məsələlər mövzu başlıqları üzrə qruplaşdırılmış, bu qruplar əsasında əsas tematik istiqamətlər formalaşdırılmışdır. Alınmış keyfiyyət nəticələri sorğu məlumatlarının şərhində və müzakirə bölməsində istifadə olunmuş, kəmiyyət mərhələsində müşahidə edilən meyllərin izahına töhfə vermişdir.

Kəmiyyət (sorgu) və keyfiyyət (ekspert müsahibələri) mərhələlərindən əldə olunan məlumatlar birgə nəzərdən keçirilmiş, qarışıq metod yanaşmasına uyğun olaraq nəticələrin daha dolğun və əsaslandırılmış şəkildə ümumiləşdirilməsinə şərait yaratmışdır.

3.6. Etibarlılıq və etik məsələlər

Bu tədqiqatda istifadə olunan empirik məlumatların etibarlılığının və elmi etikanın təmin olunması məqsədilə həm metodoloji, həm də etik standartlara riayət edilmişdir.

3.6.1. Etibarlılığın təmin edilməsi

Tədqiqatın etibarlılığını artırmaq məqsədilə qarışıq metodun ardıcıl izahlı modeli çərçivəsində kəmiyyət və keyfiyyət mərhələləri arasında qarşılaşdırma aparılmışdır. Sorgu nəticələri ekspert müsahibələrindən əldə olunan məlumatlarla tutuşdurulmuş, beləliklə müxtəlif mənbələrdən əldə edilən məlumatlar arasında ümumi meyllərin mövcudluğu yoxlanılmışdır.

Sorgu məlumatlarının emalı zamanı deskriptiv statistikadan istifadə olunmuş, rəqəmlərin düzgünlüyünü təmin etmək üçün hesablamalar təkrar yoxlanılmışdır. Sorgu aləti tədqiqatın məqsədlərinə uyğun şəkildə hazırlanmış və sualların məzmun uyğunluğu təmin edilmişdir.

Keyfiyyət mərhələsində müsahibələrdən əldə olunan məlumatlar diqqətlə nəzərdən keçirilmiş, təkrarlanan fikirlər ümumi mövzu başlıqları altında qruplaşdırılmışdır. Ekspert rəyləri sorguda müşahidə edilən meyllərin daha dəqiq izahına kömək etmiş və nəticələrin interpretasiyasında əlavə kontekst təmin etmişdir.

3.6.2. Etik prinsiplərə riayət olunması

Tədqiqatın bütün mərhələləri insan iştirakçıları ilə aparılan sosial elmlər araşdırmalarına dair qəbul edilmiş beynəlxalq etik prinsiplərə uyğun şəkildə həyata keçirilmişdir (Creswell, 2014; Bryman, 2016).

Sorgu mərhələsində onlayn formatdan istifadə edildiyinə görə məlumatlandırılmış razılıq elektron formada təmin edilmişdir. Belə ki, sorgu anketinin giriş səhifəsində tədqiqatın məqsədi, məlumatların istifadə qaydası və iştirakın könüllü xarakter daşdığı barədə məlumat təqdim olunmuş, respondent sorguya davam etməklə bu şərtlərlə tanış olduğunu təsdiqləmişdir.

Müsahibə mərhələsində məlumatlandırılmış razılıq şifahi formada alınmış, müsahibəyə başlamazdan əvvəl tədqiqatın məqsədi izah edilmiş və iştirakçıların istənilən anda prosesdən

imtina etmək hüququ vurğulanmışdır. Müsahibələrin məzmunu anonimləşdirilmiş və transkriptlərdə heç bir identifikasiyaedici məlumat saxlanmamışdır.

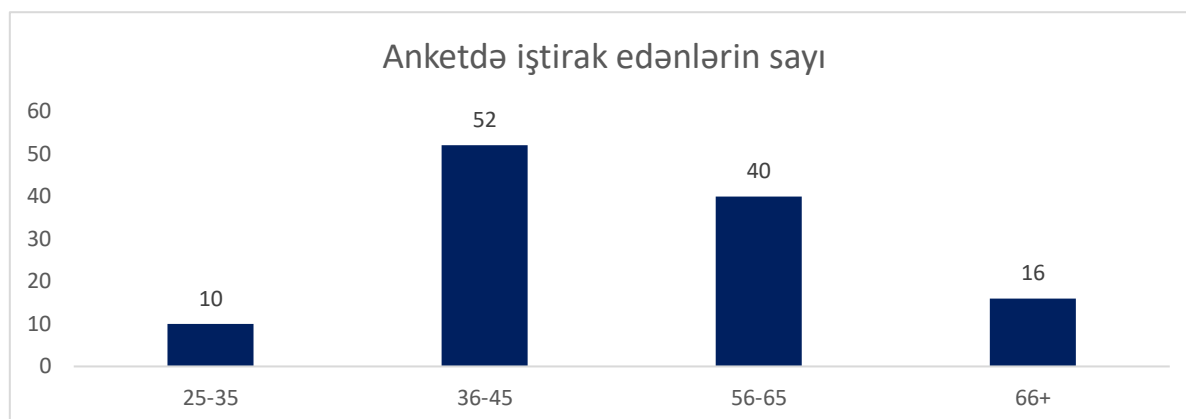
Toplanmış bütün məlumatlar yalnız elmi məqsədlərlə istifadə olunmuş və üçüncü şəxslərlə paylaşılmamışdır. Fərdi cavabların manipulyasiya edilməməsi, məlumatların dəyişdirilməməsi və nəticələrin yalnız faktiki məlumatlara əsaslanması prinsipinə ciddi riayət edilmişdir.

4. NƏTİCƏLƏR

4.1. Anket sorğusunun demografik hissəsinin təhlili

Tədqiqat çərçivəsində aparılmış onlayn sorğuda ümumilikdə 118 nəfər akademik heyət üzvü iştirak etmişdir. Respondentlərin yaş qrupları üzrə bölgüsü Şəkil 4.1-də təqdim olunur.

Şəkil 4.1. Anketdə iştirak edən respondentlərin ümumi sayı



4.1.1. Respondentlərin sayı

Sorğuda iştirak edən respondentlərin 52 nəfəri (44%) 36–45 yaş qrupuna, 40 nəfəri (34%) 56–65 yaş qrupuna, 10 nəfəri (8%) 25–35 yaş qrupuna, 16 nəfəri (14%) isə 65 və yuxarı yaş qrupuna daxildir. Ümumi mənzərə göstərir ki, respondentlərin böyük hissəsi 36–65 yaş intervalında cəmlənmişdir (92 nəfər, 78%).

25–35 yaş qrupunun payı 8%, 65 yaşdan yuxarı respondentlərin payı isə 14% təşkil edir. Bu bölgü seçilmiş ali təhsil müəssisələrində fərqli yaş qruplarının sorğuda təmsil olunmasını göstərir və yaş üzrə respondent strukturunun ümumi təsvirini təqdim edir.

4.1.2. Respondentlərin gender bölgüsü

Sorğuda iştirak edən 118 respondentdən 74-ü (63%) qadın, 44-ü (37%) isə kişidir. Bu bölgü yalnız sorğuda faktiki iştirak etmiş akademik heyətin tərkibini əks etdirir. Gender nisbəti barədə əlavə interpretasiya aparılmamış, məlumat yalnız faktiki respondent sayı əsasında təqdim edilmişdir.

Şəkil 4.2. Anketdə iştirak edən respondentlərin gender bölgüsü



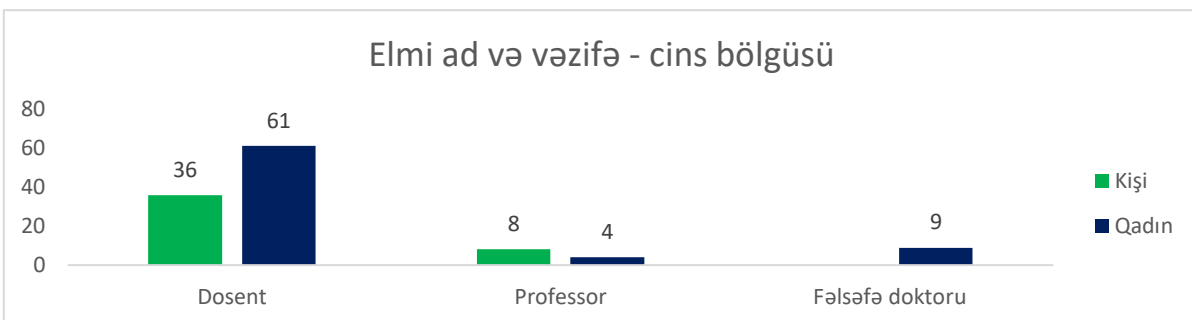
Qlobal tendensiyalar ali təhsildə qadınların akademik fəaliyyətə cəlb olunma səviyyəsinin yüksəldiyini göstərir (UNESCO, 2023). Sorğuda qadınların say etibarilə üstünlük təşkil etməsi bu ümumi tendensiya ilə müəyyən uyğunluq nümayiş etdirir, lakin respondentlərin iştirak davranışını izah etmək üçün əlavə empirik məlumat tələb olunduğundan, bu tezisdə gender bölgüsünün yaranma səbəblərinə dair çıxarışlar verilməmişdir.

4.1.3. Respondentləri elmi ad və vəzifə - gender bölgüsü

Respondentlərin elmi ad və vəzifə pillələri üzrə gender bölgüsü Şəkil 4.3-də təqdim olunmuşdur. Təhlil aşağıdakı nəticələri göstərir:

- Fəlsəfə doktoru (PhD) elmi dərəcəsinə malik 9 respondent qadındır. Kişi respondentlər arasında PhD dərəcəsinə malik şəxs qeyd olunmamışdır;
- Dosent vəzifəsində çalışan respondentlərin əksəriyyəti qadınlardır (61 nəfər), kişilərin sayı isə 36 nəfərdir. Qeyd edilməlidir ki, dosent vəzifəsi adətən elmi dərəcə ilə əldə edildiyindən, bu nəticə respondentlərin özünüqiymətləndirmədən irəli gəlir və bəzi respondentlərin məlumatı qeyri-dəqiq təqdim etməsi ehtimalını istisna etmir;
- Professor vəzifəsində çalışan respondentlərin əksəriyyəti kişilərdir (8 nəfər), qadın professorların sayı isə 4 nəfərdir.

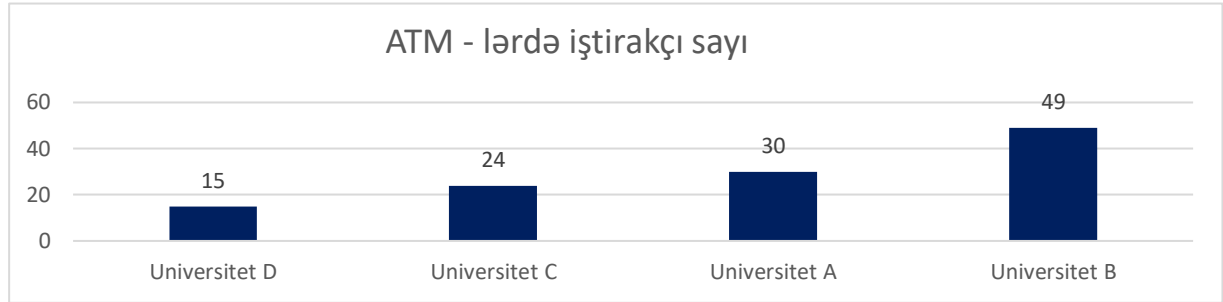
Şəkil 4.3. Respondentlərin elmi ad və vəzifə - gender bölgüsü



4.1.4. Respondentlərin işlədiyi ali təhsil müəssisəsinə görə bölgüsü

Sorğuda iştirak edən respondentlərin çalışdıqları ali təhsil müəssisələrinə görə bölgüsü Şəkil 4.4-də təqdim olunmuşdur. Respondentlər tədqiqatda iştirak edən dörd dövlət ali təhsil müəssisəsini təmsil etmişlər.

Şəkil 4.4. İştirakçıların ATM-lərə görə bölgüsü



Respondentlərin ali təhsil müəssisələri üzrə paylanması qeyri-bərabər olmuşdur və bu vəziyyət bir neçə amillə izah oluna bilər:

Ali təhsil müəssisələrinin akademik heyətinin say fərqləri. Universitetlər arasında akademik heyətin ümumi sayı baxımından müəyyən fərqlər mövcuddur. Bu səbəbdən, daha böyük heyətə malik müəssisələrdən sorğuda daha çox iştirakçının qeydə alınması təbii haldır.

Sorğunun könüllü iştirak prinsipi ilə aparılması. Sorğu bütün müəssisələrə elektron keçid vasitəsilə göndərilmiş və iştirak tam könüllü olmuşdur. Bu, müəssisələr üzrə iştirak səviyyəsində fərqlərin yaranmasına təsir göstərmiş ola bilər.

Sorğunun kimlərə çatması və cavabvermə aktivliyi. Elektron sorğuların göndərildiyi ünvanların aktual olması və ya respondentlərin həmin dövrdə aktivliyi müəssisələr üzrə fərqli ola bilər. Bu fərqlər həm iştirakçı sayına, həm də cavabların paylanmasına təsir göstərmişdir.

4.2. Sorğu nəticələrinin təhlili

4.2.1. Rektorun liderlik bacarıqlarına münasibətin təhlili

Sorğuda iştirak edən akademik heyətin rektorların liderlik bacarıqlarına dair ümumi münasibəti Şəkil 4.5-də göstərilmişdir. Cavablar Likert şkalası üzrə toplanmışdır.

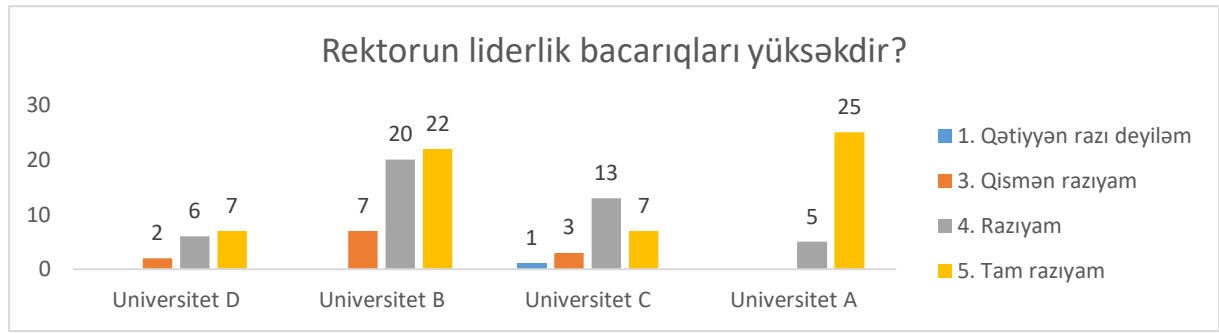
Respondentlərin cavabları rektorların liderlik bacarıqlarının ümumilikdə müsbət qiymətləndirildiyini göstərir. “Razıyam” və “Tam razıyam” seçimləri ümumi payda üstünlük

təşkil edir, “Qismən razıyam” cavabı isə müəyyən tərəddüdün mövcudluğunu əks etdirir. “Razı deyiləm” və “Qətiyyənlə razı deyiləm” cavabları nisbətən aşağı səviyyədədir.

Respondentlərin rəyləri aşağıdakı kimi formalaşmışdır:

- Rəylər əsasən “Tam razıyam” və “Razıyam” kateqoriyalarında cəmlənir;
- Respondentlərin əksəriyyəti rektorun liderlik bacarıqlarını müsbət qiymətləndirir;
- Cavablar ümumi olaraq müsbət yönümlüdür, “Qismən razıyam” kateqoriyasında 10 faizlik hissə cəmlənir.

Şəkil 4.5. Rektorun liderlik bacarıqları



4.2.2. Rektorun idarəetmə tərzinə münasibətin təhlili

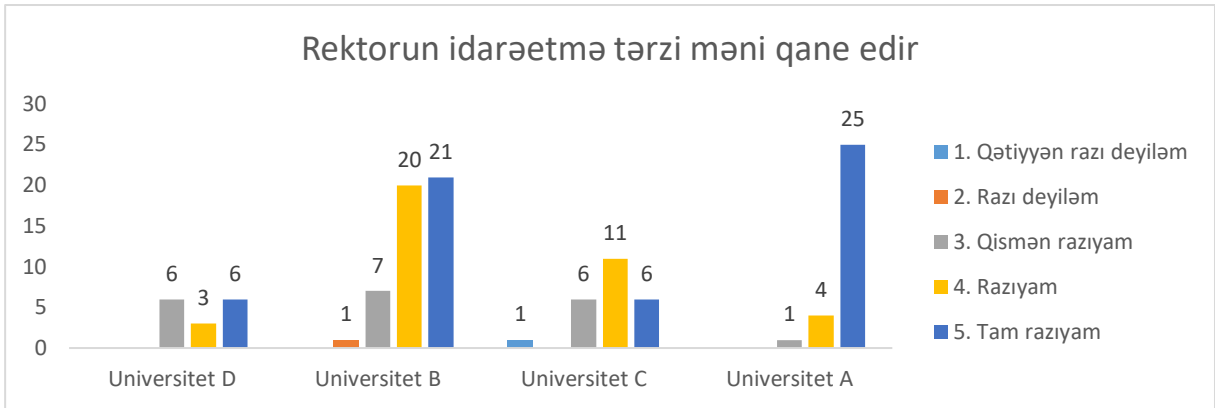
Sorğuda iştirak edən akademik heyətin rektorun idarəetmə tərzinə dair cavabları Şəkil 4.6-da əks olunmuşdur.

Respondentlərin ümumi cavab bölgüsü idarəetmə tərzinə münasibətin əsasən müsbət olduğunu göstərir. “Razıyam” və “Tam razıyam” cavabları ümumi payda üstünlük təşkil edir, “Qismən razıyam” cavabı isə müəyyən tərəddüdü əks etdirir. “Razı deyiləm” və “Qətiyyənlə razı deyiləm” cavabları nisbətən az sayda qeyd olunmuşdur.

Kodlaşdırılmış universitetlər üzrə cavab bölgüsü aşağıdakı kimidir:

- Cavabların təqribən yarısını “Tam razıyam” rəyi təşkil edir;
- “Razıyam” rəyi ümumi rəylərin təqribən üçdə birini təşkil edir;
- Bu suala verilən cavablar arasında müsbət rəylərin ümumi sayı mütləq əksəriyyəti təşkil edir;
- Az sayda da olsa “razı deyiləm” və “qətiyyənlə razı deyiləm” rəyləri də mövcuddur.

Şəkil 4.6. Rektorun idarəetmə tərzini



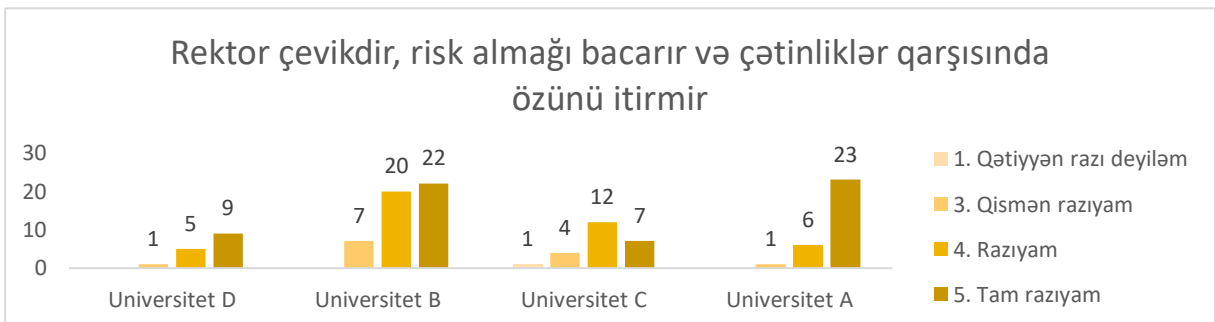
4.2.3. Rektorun çeviklik, risk almaq bacarığı və çətinlikləri aradan qaldırmaq bacarığına münasibətin təhlili

Respondentlərin rektorun çeviklik, risk almaq bacarığı və çətinlikləri həll etmə qabiliyyətinə dair cavabları Şəkil 4.7-də təqdim olunmuşdur. Cavablarda ümumilikdə müsbət yanaşmanın üstünlük təşkil etdiyi müşahidə edilmişdir.

Cavab bölgüsü aşağıdakı kimidir:

- Respondentlərin təqribən 50 %-i “Tam razıyam” cavabını seçmişdir;
- “Tam razıyam” kateqoriyasında cəmləşən rəylərin sayı isə ümumi respondentlərin təqribən üçdə birini təşkil edir;
- “Razıyam” cavabları rəylərin on faizlik hissəsini təşkil edir;
- Respondentlərin neqativ görüşlərini əks etdirən kateqoriyalar üzrə isə sadəcə bir rəy qeydə alınmışdır.

Şəkil 4.7. Rektorun çeviklik, risk almaq bacarığı və çətinlikləri aradan qaldırmaq bacarığı



4.2.4. Rektorun kollektiv üçün rol-model olmasına münasibətin təhlili

Respondentlərin rektorun ali təhsil müəssisəsinin məqsəd və dəyərlərini təcəssüm etdirən rol-model kimi qəbul olunmasına dair cavabları Şəkil 4.8-də əks etdirilmişdir. Cavablarda ümumilikdə müsbət meylin üstünlük təşkil etdiyi müşahidə edilmişdir.

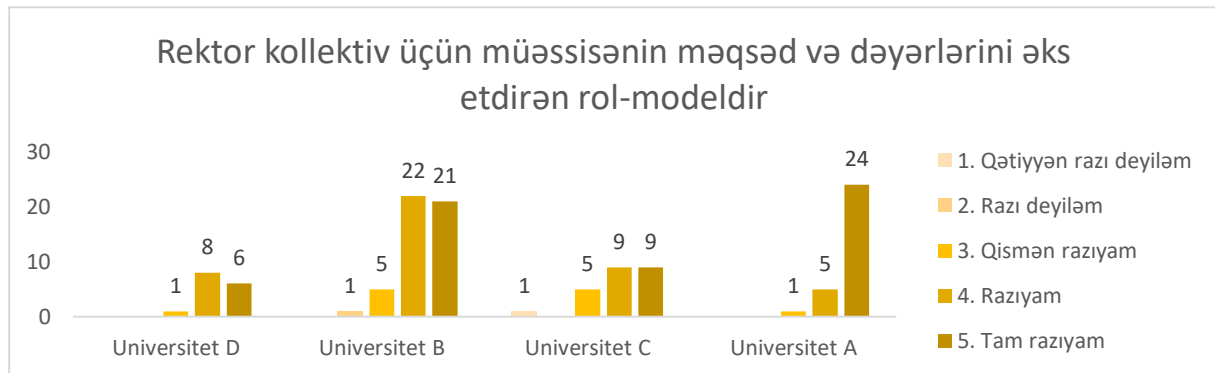
Kodlaşdırılmış müəssisələr üzrə nəticələr aşağıdakı kimidir:

Respondentlərin böyük hissəsi “Tam razıyam” və “Razıyam” cavablarını seçmişdir. Bu cavablar həmin müəssisələr üzrə ümumi iştirakçılar arasında yüksək paya malikdir və müsbət yanaşmanın üstün olduğunu göstərir.

“Qismən razıyam” cavabının ümumi nəticə içində həcmi digər kateqoriyalarla müqayisədə yüksəkdir.

Bir sıra iştirakçılar “qismən razıyam” və “razi deyiləm” kateqoriyaları üzrə rəy bildirmişlər ki, bu işə tərəddüdü və fərqli mövqelərin ola biləcəyini əks etdirir.

Şəkil 4.8. Rektorun rol-model olması



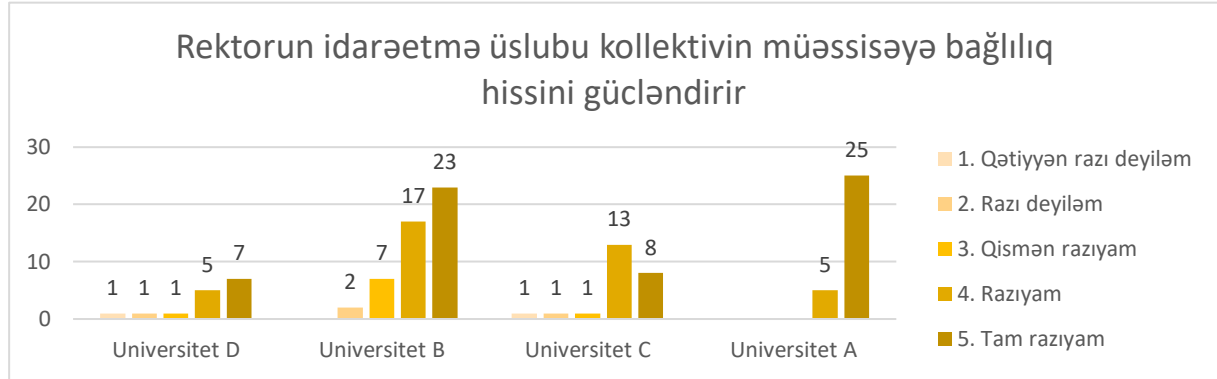
4.2.5. Rektorun idarəetmə üslubunun kollektivin aidiyyət duyğusuna təsirinin təhlili

Respondentlərin rektorun idarəetmə üslubu ilə kollektivdə aidiyyət hissi arasındakı əlaqəyə dair cavabları Şəkil 4.9-da təqdim olunmuşdur. Likert şkalası üzrə toplanan cavabların ümumi bölgüsü müsbət meylin üstün olduğunu göstərir. Kodlaşdırılmış ali təhsil müəssisələri üzrə nəticələr aşağıdakı kimidir:

Cavablar əsasən müsbət istiqamətdə cəmlənmişdir. Respondentlərin böyük qismi “Tam razıyam” və “Razıyam” cavablarını seçmişlər.

Neqativ və ya tərəddüdlü cavabların sayı olduqca məhduddur. Başqa bir ifadə ilə “Qətiyyən razı deyiləm” cavabının seçildiyi hallar azlıq təşkil edir. Bu, cavab bölgüsünün müsbət meylli olduğunu göstərir.

Şəkil 4.9. Rektorun liderlik tərzinin kollektivin müəssisəyə aidiyyət duyğusuna təsiri

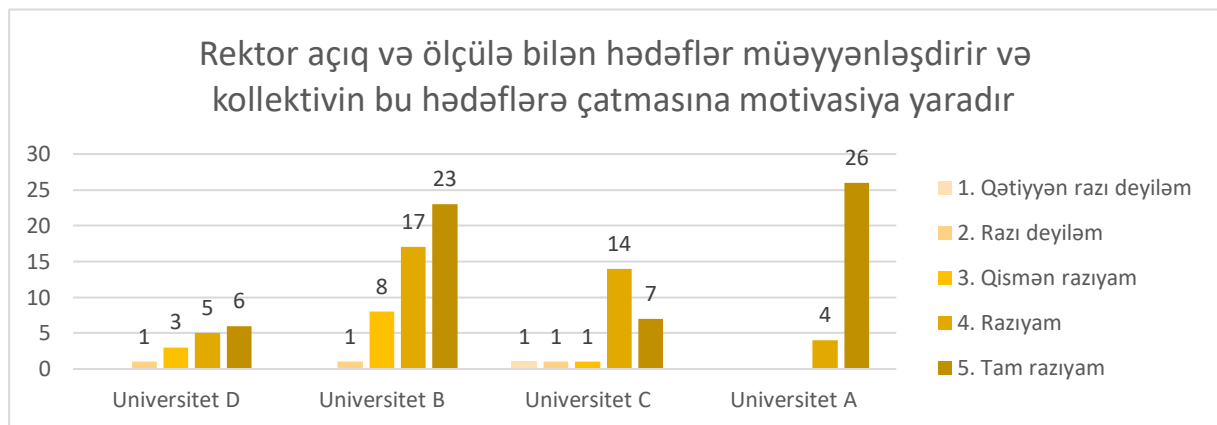


4.2.6. Rektorun kollektivi motivasiya etmək bacarığına münasibətin təhlili

Respondentlərin rektorun açıq və ölçülə bilən hədəflər müəyyənləşdirməklə kollektivi bu hədəflərə yönləndirmə bacarığına dair cavabları Şəkil 4.10-da təqdim olunmuşdur. Likert şkalası üzrə toplanmış cavabların ümumi bölgüsü müsbət meyli göstərir.

Kodlaşdırılmış ali təhsil müəssisələri üzrə cavab bölgüsü aşağıdakı kimidir: Cavabların məcmusu müsbət xarakter daşıyır. Respondentlərin əksəriyyəti “Tam razıyam” və “Razıyam” cavablarını seçmiş, mənfi cavabların sayı az olmuşdur. Digər cavab variantları daha az seçilmişdir və ümumi bölgü müsbət meyllidir.

Şəkil 4.10. Rektorun kollektivi motivasiya etmək bacarığı

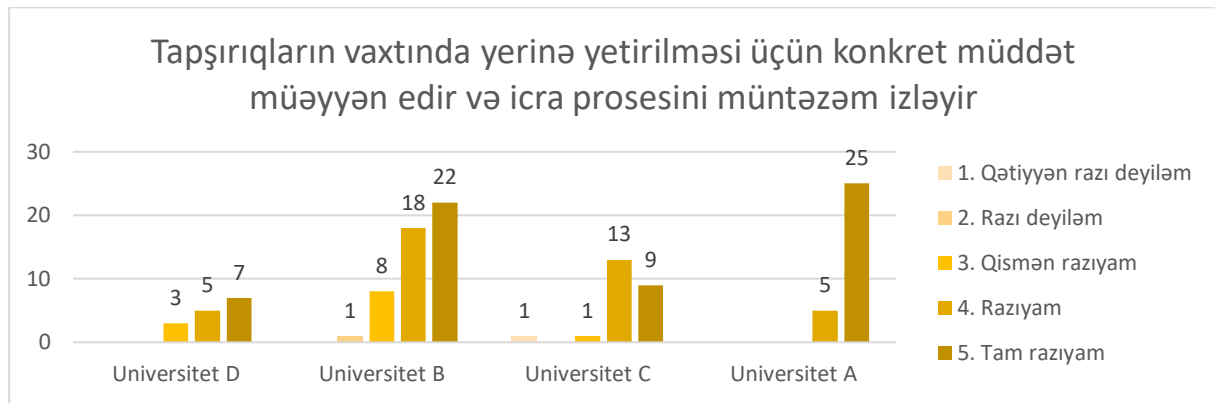


4.2.7. Rektorun tapşırıqların icrasına nəzarət və vaxtı idarəetmə bacarığına münasibətin təhlili

Respondentlərin rektorun tapşırıqların icrasına nəzarət etməsi və vaxtı idarə etmə bacarığına dair cavabları Şəkil 4.11-də əks olunmuşdur. Cavabların ümumi bölgüsü dörd ali təhsil müəssisəsində müsbət meyli göstərir.

“Tam razıyam” və “Razıyam” cavabları üstünlük təşkil etmişdir. Bununla yanaşı, “Qismən razıyam” cavabını seçən respondentlər də olmuşdur. “Razı deyiləm” cavabı isə azlıq təşkil etmişdir.

Şəkil 4.11. Rektorun tapşırıqların icrasına nəzarət və vaxtı idarəetmə bacarığına münasibət

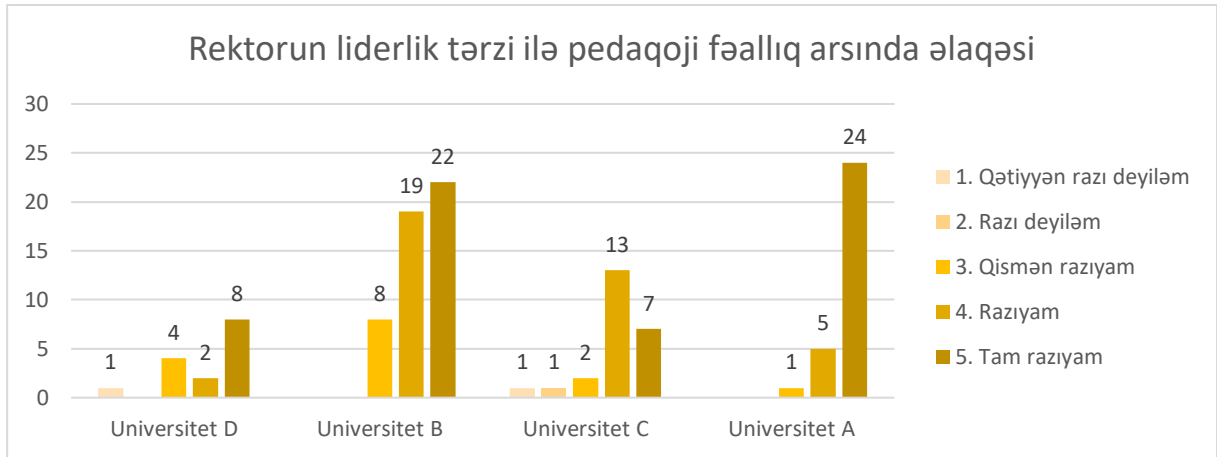


4.2.8. Rektorun liderlik tərzii ilə pedaqoji fəaliyyətə dair cavabların təsviri təhlili

Respondentlərdən rektorun liderlik tərzinin onların pedaqoji fəaliyyətinə münasibətləri ilə bağlı sualı cavablandırmaları xahiş edilmişdir (Şəkil 4.12). Əldə olunan rəylərin bölgüsü onu deməyə əsas verir ki,

- Respondentlərin təxminən 76 %-i (razıyam + tam razıyam) rektorun liderlik tərzii ilə pedaqoji fəaliyyət arasında müsbət əlaqə olduğunu düşünür;
- Razı olmayanların payı (qətiyyən razı deyiləm + razı deyiləm) cəmi təxminən 14 -15 % təşkil edir ki, bu da nisbətən aşağı göstəricidir;
- Qismən razıyam cavabını verənlər (≈10 %) mövqeyi tam formalaşmamış və ya tərəddüdü respondentlər kimi qiymətləndirilə bilər;
- Ümumilikdə nəticələr göstərir ki, respondentlərin böyük əksəriyyəti rektorun liderlik tərzinin pedaqoji fəaliyyətə müsbət təsir göstərdiyini qəbul edir.

Şəkil. 4.12. Rektorun liderlik tərzilə pedaqoji fəallıq barədə cavabların bölgüsü



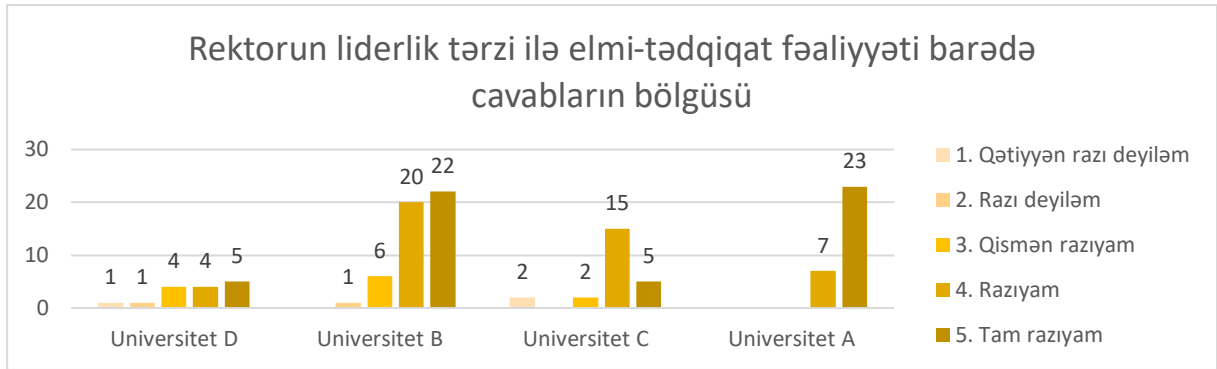
4.2.9. Rektorun liderlik tərzilə elmi-tədqiqat fəaliyyəti barədə cavabların təsviri təhlili

Respondentlərdən həmçinin elmi-tədqiqat fəaliyyəti ilə bağlı sualı cavablandırmaları xahiş edilmişdir (Şəkil 4.13). Rəylərin bölgüsü aşağıdakı kimidir:

- Respondentlərin təxminən 46 %-i (razıyam + tam razıyam) rektorun liderlik tərzilə elmi-tədqiqat fəaliyyəti arasında müsbət əlaqə olduğunu düşünür;
- Razı olmayanların payı (qətiyyən razı deyiləm + razı deyiləm) təxminən 43 % təşkil edir ki, bu da əvvəlki qrafiklə (pedaqoji fəaliyyətlə bağlı olan) müqayisədə xeyli yüksəkdir;
- Xüsusilə “razı deyiləm” cavabının yüksək paya malik olması göstərir ki, respondentlər rektorun liderlik təsirini elmi-tədqiqat sahəsində daha zəif və ya qeyri-kafi qiymətləndirirlər;
- Qismən razıyam cavablarının ($\approx 11\%$) mövcudluğu bu sahədə qeyri-müəyyənliyin və ya fərqli idarəetmə təcrübələrinin hiss edildiyini göstərir.

Pedaqoji fəaliyyət üzrə müsbət rəy açıq üstünlük təşkil edirdisə, elmi-tədqiqat fəaliyyəti üzrə rəylər daha bölünmüş və tənqidə meyilli görünür. Bu, elmi-tədqiqatın idarə olunmasının daha kompleks mexanizmlər tələb etdiyini və liderlik təsirinin burada daha zəif hiss oluna bildiyini göstərən mühüm empirik nəticədir.

Şəkil. 4.13. Rektorun liderlik tərzii ilə elmi-tədqiqat fəaliyyəti barədə cavabların bölgüsü



4.2.10. Rektorun liderlik tərzii ilə universitetin elmi-tədqiqat göstəricilərinə dair cavabların təsviri təhlili

Respondentlərdən rektorun liderlik üslubu ilə ali təhsil müəssisəsinin elmi-tədqiqat göstəriciləri arasındakı əlaqəyə dair sualı cavablandırmaları xahiş edilmişdir (Şəkil 4.14). Aşağıda cavabların yalnız təsviri bölgüsü təqdim olunur.

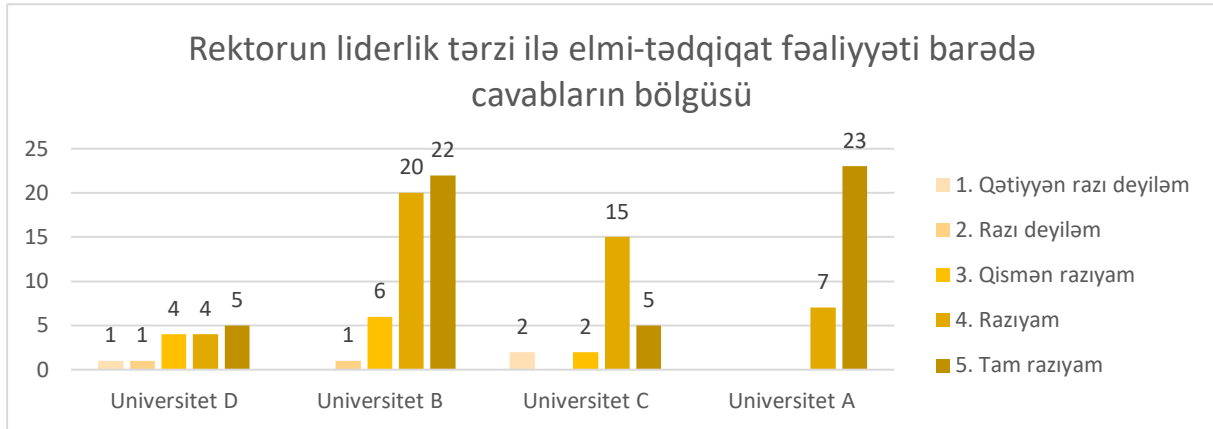
Respondentlərin təxminən 57 %-i (razıyam + tam razıyam) rektorun liderlik tərzii ilə elmi-tədqiqat göstəriciləri arasında müsbət əlaqə olduğunu düşünür.

Razı olmayanların payı (qətiyyən razı deyiləm + razı deyiləm) təxminən 40 % təşkil edir ki, bu da azı iki respondentdən birinin bu sahədə tam razı mövqedə olmadığını göstərir.

“Razıyam” cavabının üstünlük təşkil etməsi onu göstərir ki, liderlik təsiri ümumilikdə qəbul edilsə də, “tam razıyam” cavabının aşağı payı bu təsirin gücünün yüksək səviyyədə qiymətləndirilmədiyini göstərir.

Qismən razıyam cavablarının azlığı ($\approx 3\%$) mövqelərin daha çox qütbləşdiyini - ya müsbət, ya da mənfi istiqamətdə cəmləndiyini göstərir. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, elmi-tədqiqat göstəriciləri orta səviyyədə müsbət, lakin “tam razılıq” zəifdir.

Şəkil. 4.14. Rektorun liderlik tərzilə elmi-tədqiqat göstəriciləri barədə cavabların bölgüsü



4.2.11. Rektorun tərəfdaşlıq yönümlü fəaliyyətinə dair cavabların təsviri təhlili

Respondentlərə rektorun ali təhsil müəssisəsinin inkişafı üçün yerli və xarici tərəfdaşlarla əməkdaşlığa nə dərəcədə üstünlük verdiyini qiymətləndirməyə yönəlmiş sual təqdim edilmişdir (Şəkil 4.15). Bu alt bölmədə cavabların yalnız təsviri bölgüsü verilir.

- Respondentlərin təxminən 92 %-i (razıyam + tam razıyam) rektorun müəssisənin inkişafı üçün yerli və xarici tərəfdaşlarla əməkdaşlığa üstünlük verdiyini qəbul edir.

- “Tam razıyam” cavabının çox yüksək pəyə malik olması ($\approx 58\%$) bu istiqamətdə liderlik davranışının aydın, ardıcıl və praktikada hiss olunan olduğunu göstərir.

- Mənfi mövqe (qətiyyən razı deyiləm) nisbətən aşağıdır ($\approx 7\%$) və ümumi tendensiyaya ciddi təsir göstərmir.

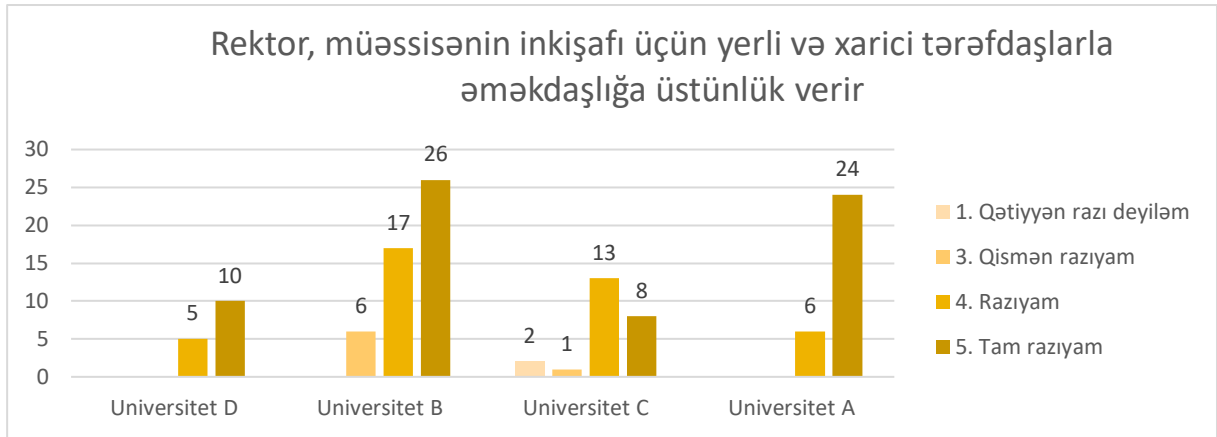
- Qismən razıyam cavabının demək olar ki, yox dərəcəsində olması respondentlərin mövqeyinin kəskin şəkildə müsbət istiqamətdə cəmləndiyini göstərir.

Əvvəlki suallara verilən rəylər nəzərə alındıqda bu nəticələr göstərir ki:

- rektorun xarici və yerli əməkdaşlıq strategiyası ən yüksək qiymətləndirilən liderlik göstəricilərindən biridir;

- elmi-tədqiqat və onun göstəriciləri ilə müqayisədə bu sahədə razılaşma səviyyəsi daha yüksək və daha yekdildir.

Şəkil. 4.15. Yerli və xarici tərəfdaşlarla əməkdaşlığa rektorun münasibəti



4.2.12. Elmi konfransların təşkili və təşviqinə dair cavabların təsviri təhlili

Respondentlərə rektorun elmi konfransların təşkili və təşviqinə nə dərəcədə önəm verdiyini qiymətləndirməyə yönəlmiş sual təqdim edilmişdir (Şəkil 4.16). Aşağıdakı təsviri məlumatlar dörd ali təhsil müəssisəsi üzrə cavab bölgüsünü göstərir.

- Respondentlərin təxminən 91 %-i (razıyam + tam razıyam) rektorun elmi konfransların təşkili və təşviqinə xüsusi önəm verdiyini düşünür.

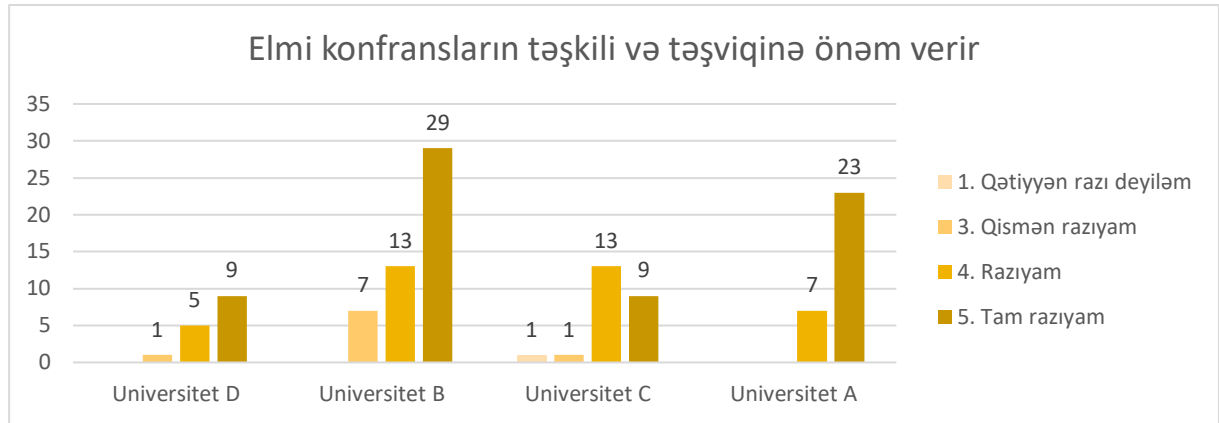
- “Tam razıyam” cavabının çox yüksək paya malik olması ($\approx 59\%$) bu fəaliyyətin formal xarakter daşmadığını, real və davamlı şəkildə həyata keçirildiyini göstərir.

- Mənfi mövqedə olanların payı (qətiyyən razı deyiləm) aşağı səviyyədədir və ümumi nəticəyə ciddi təsir göstərmir.

- Qismən razıyam cavabının çox az olması respondent mövqelərinin bu məsələ üzrə aydın və sabit olduğunu göstərir.

Bu qrafik əvvəlki nəticələrlə birlikdə göstərir ki, rektorun elmi tədbirlərin təşkili və təşviqi, yerli və xarici əməkdaşlıq siyasəti ilə yanaşı, ən yüksək qiymətləndirilən liderlik istiqamətlərindən biridir.

Şəkil. 4.16. Elmi konfransların təşkili və təşviqinə rektorun münasibəti



4.3. Ekspert sorğusunun nəticələrinin təhlili

Ekspert müsahibələrinin nəticələri göstərir ki, ali təhsil müəssisələrinin rəhbərlərinin səmərəli idarəetmə və akademik keyfiyyətlərin yüksəldilməsi baxımından daşımali olduqları liderlik xüsusiyyətləri çoxşaxəlidir. Ekspertlərin fikirləri bir-birini tamamlayır və bu xüsusiyyətlərin müxtəlif aspektlərini əhatə edir.

4.3.1. Ali təhsil müəssisələrinin rəhbərlərində hansı liderlik keyfiyyətlərinin olması vacibdir?

Ekspert 1-in fikrincə, ali təhsil müəssisələrinin rəhbərləri üçün ən vacib liderlik keyfiyyətlərindən biri kollektivlə birgə işləmək bacarığıdır. O hesab edir ki, effektiv lider təkbəşinə qərar verən inzibatçı deyil, komandanın bir üzvü kimi əməkdaşlıq edən şəxs olmalıdır. Ekspert bunu belə ifadə edir:

“Düşünürəm ki, komanda ilə işləmək vacibdir. Hər bir halda rəhbər şəxs də komandanın bir üzvüdür. Ona görə kollektiv əməkdaşlığı çox vacib hesab edirəm.”

Ekspertin vurğuladığı digər mühüm keyfiyyət tənqidi düşünmə və qərarvermə prosesində çoxmənbəli yoxlama mexanizmlərindən istifadədir. Onun fikrincə rəhbər hər hansı məsələ üzrə qərar qəbul edərkən yalnız eyni şəxslərin və ya eyni fikir qrupunun rəylərinə əsaslanmamalıdır. Bu, obyektivliyin qorunması üçün zəruri sayılır. Ekspert bunu belə izah edir:

“Yaxşı olar ki, məlumatın dəqiqləşdirilməsi eyni qrup daxilində aparılmasın. Məsələn, siz və mən dostuqsa, sabah kiminsə fəaliyyəti barədə fikir soruşulanda yalnız bizdən soruşulması düzgün deyil, çünki bu, həqiqi çoxmənbəli yoxlama demək deyil.”

E.2.-nin fikrincə, ali təhsil müəssisəsi rəhbərlərinin keyfiyyətə təsir edən əsas xüsusiyyətlərindən biri əməkdaşlara göstərdikləri diqqət və qayğıdır. Ekspert qeyd edir ki, rəhbərin işçisini yalnız icraçı kimi deyil, bir insan kimi dəyərləndirməsi və onun problemlərinə biganə qalmaması motivasiyanın yüksəlməsinə və daha səmərəli fəaliyyətə şərait yaradır:

“Rəhbərin işçisinə bir insan kimi dəyər verməsi və onun problemlərinə biganə qalmaması həmin əməkdaşın motivasiyasını və səmərəliliyini birbaşa artırır.”

E.2. bildirir ki, ali təhsil müəssisələri təbiətə yaradıcılıq və elmi axtarışlara əsaslanan təşkilatlardır və bu mühitdə professor-müəllim heyətinin məhsuldarlığı onların psixoloji rahatlığı ilə sıx bağlıdır. Rəhbərin əməkdaşın şəxsi problemlərinə anlayışla yanaşması işçinin diqqətini öz fəaliyyətinə yönəltməsinə, buna uyğun olaraq akademik nəticələrin yüksəlməsinə imkan yaradır.

E.3.-ün fikrincə, ali təhsil müəssisəsinin rəhbəri üçün ən vacib liderlik keyfiyyətlərindən biri strateji vizyona malik olmaqdır. Ekspert hesab edir ki, rektor universitetin uzunmüddətli inkişaf hədəflərini, prioritetlərini və gələcək istiqamətlərini aydın şəkildə müəyyənləşdirməli və bu vizyonu planlı, sistemli fəaliyyət xəttinə çevirməlidir.

Onun sözlərinə görə, strateji vizyona malik rektor təkcə inkişaf trayektoriyasını formalaşdırmaqla kifayətlənmir, həm də akademik heyətin peşəkar inkişafını dəstəkləyən, təşəbbüsləri stimullaşdıran və yaradıcı mühiti qoruyub saxlayan şəxs olmalıdır.

Ekspert bu yanaşmanı metaforik şəkildə belə təsvir edir:

“Rektorun vizyonu qatarın lokomotivi kimidir – əgər lokomotiv düzgün istiqamət götürərsə, vaqonlar da onun ardınca hədəfə yönəlir.”

E.4-ün fikrincə, ali təhsil müəssisələrinə rəhbərlik edən şəxslərdə yalnız yüksək elmi səriştə deyil, həm də müasir idarəetmə və menecment bacarıqları mütləq şəkildə formalaşmalıdır. Ekspert qeyd edir ki, Azərbaycanda ənənəvi yanaşma rektor təyinatlarında çox zaman namizədin akademik statusunu ön plana çıxarır, menecment bacarıqları isə kölgədə qalır. Bu isə bəzi hallarda yüksək elmi dərəcəyə malik rektorların kiçik komandaların idarə edilməsində belə çətinlik çəkməsi ilə nəticələnir.

E.4 hesab edir ki, rektor yalnız elm adamı yox, bacarıqlı menecer də olmalıdır. O, qərarlarında ədalətli, davranışında ardıcıl və prinsipial mövqe nümayiş etdirməli, xüsusilə böhranlı situasiyalarda operativ və qətiyyətli qərarlar qəbul etməlidir. Ekspert vurğulayır ki, qərarlılıq

rəhbərin nüfuzunu ciddi şəkildə zədələyir, həddindən artıq avtoritar və “mənəm-mənəm” yanaşma isə sağlam idarəetmə mühitinə uyğun deyil.

E.4 bu iki ifrat arasında balanslı liderlik modelinin vacibliyini xüsusi olaraq qeyd edir və bunu belə ifadə edir:

“Rəhbər konkret situasiyaya uyğun elastik davranmağı bacarmalı, lakin bütün hallarda ədalət prinsipinə sadıq qalmalıdır.”

Ekspert əlavə edir ki, rektor başladığı işi sona qədər izləməli, məsələlərin həllini yarımçıq qoymamalıdır. Onun fikrincə, bu cür ardıcılıq həm təşkilatın daxili sabitliyinin təmin olunmasında, həm də kollektivdə etimad və motivasiya mühitinin formalaşmasında həlledici rol oynayır.

E.5-in fikrincə, ali təhsil müəssisələrinə rəhbərlik edən şəxslərin ən vacib keyfiyyəti strateji düşüncə və vizionerlikdir. Ekspertə görə, rektor yalnız gündəlik məsələlərin həlli ilə məhdudlaşan inzibatçı deyil, universitetin uzunmüddətli inkişaf trayektoriyasını müəyyən edən strateji lider olmalıdır. Rəhbər ali təhsil sistemində və qlobal akademik mühitdə baş verən tendensiyaları izləməli, bu dəyişiklikləri vaxtında dəyərləndirməli və universitetin inkişaf strategiyasına inteqrasiya etməyi bacarmalıdır. Bu vizion təkə tədris prosesini deyil, tədqiqat, innovasiya və sahibkarlıq fəaliyyətlərini də əhatə etməlidir.

E.5 hesab edir ki, uğurlu rektor strateji vizionla yanaşı, insan yönümlü idarəetmə bacarığına da sahib olmalıdır. Rəhbər həm akademik, həm də inzibati heyəti yaxından tanımalı, əməkdaşların potensialını düzgün qiymətləndirməli və komandanın motivasiyasını artıran mühit formalaşdırmalıdır. Ekspert vurğulayır ki, liderin dəyişikliklərə açıq olması, beynəlxalq perspektivə malikliyi və xarici tərəfdaşlarla əməkdaşlıq əlaqələrini genişləndirməsi universitetin rəqabət qabiliyyətini gücləndirən mühüm amillərdəndir.

E.5 əlavə edir ki, rektorun etik davranış nümayiş etdirməsi, şəffaflyq və məsuliyyət prinsiplərinə sadıqlığı ali təhsil müəssisəsinin uğurlu idarə olunmasının əsas tərkib hissəsidir. Onun sözlərinə görə, rəhbərin daşdığı vəzifənin mahiyyətini dərinədən dərk etməsi, qəbul etdiyi qərarların universitetin imicinə və əməkdaşların motivasiyasına təsirini anlaması institusional mədəniyyət və peşəkar məsuliyyət mühitinin formalaşmasında həlledici rol oynayır.

E.6-nın fikrincə, ali təhsil müəssisələrinin rəhbərləri üçün ən vacib keyfiyyətlərdən biri menecment bacarığıdır. Onun sözlərinə görə, rektor yalnız akademik biliklərə malik olmaqla

kifayətlənmiş; o, eyni zamanda idarəetmə sərəştələrini də inkişaf etdirməli, rəhbərlik etdiyi institut və ya universitetin fəaliyyət mexanizmini dərinləndirməlidir. Rəhbər düzgün idarəetmə sistemi qurmalı və bu sistemi məqsədyönlü şəkildə işlətməyi bacarmalıdır.

Ekspert qeyd edir ki, çox zaman ali təhsil müəssisələrinə rəhbər təyinatında əsas diqqət namizədin elmi dərəcəsinə və akademik fəaliyyətinə yönəlir, lakin idarəetmə bacarıqları arxa plana keçir. Halbuki, yaxşı alim olmaq rektor üçün kifayət deyil - rəhbər həm də səmərəli təşkilatçı və menecer olmalıdır.

E.6-nın fikrincə, təcrübə göstərir ki, yüksək elmi səviyyəyə malik şəxslərin əksəriyyəti idarəetmə sahəsində eyni dərəcədə uğurlu olmur. Buna görə də ali təhsil müəssisələrinə rəhbərlik edən şəxslərin əsas üstünlüyü yalnız elmi sərəştə ilə deyil, effektiv idarəetmə və təşkilati liderlik bacarığı ilə müəyyən edilməlidir.

4.3.2. Sizcə rektorların liderlik tərzi ali təhsil müəssisələrində akademik keyfiyyətin yüksəlməsinə necə və hansı istiqamətlərdə təsir göstərir?

E.1-in fikrincə, rektorun liderlik tərzi ali təhsil müəssisəsində akademik keyfiyyətin yüksəlməsinə çox mühüm təsir göstərir, xüsusilə də Azərbaycan kontekstində. Onun sözlərinə görə, ölkəmizdə idarəetmə sistemində əsas məsuliyyət və qərarvermə səlahiyyəti böyük ölçüdə rəhbərin üzərində cəmləndiyi üçün rektorun şəxsi keyfiyyətləri və idarəetmə üslubu universitetin inkişaf səviyyəsini həlledici şəkildə müəyyən edir.

Ekspert bunu belə izah edir:

“Bizdə idarəetmə modelində lider şəxsiyyət faktoru çox önəmlidir. Necə ki, böyük şəxsiyyətlər cəmiyyətin inkişaf istiqamətini dəyişə bilər, eyni şəkildə rektor da universitetin akademik mühitinə, elmi-tədqiqat fəaliyyətinə və ümumi keyfiyyət göstəricilərinə ciddi təsir göstərir.”

E.1-in sözlərinə görə, rektorun idarəetmə tərzi (onun şəxsi xüsusiyyətləri, qərarvermə üslubu və liderlik yanaşması) universitetdəki münasibətlər sistemində, əməkdaşların motivasiyasına, tədris prosesinin təşkili və akademik fəaliyyətin keyfiyyətinə birbaşa təsir edir. Ekspert hesab edir ki, Azərbaycanda rektorların təyinatla müəyyən olunması bu təsiri daha da gücləndirir və rəhbərin liderlik tərzi ali təhsil müəssisəsinin inkişafını müəyyən edən əsas amillərdən birinə çevirir.

E.2-nin fikrincə, ali təhsil müəssisəsinin rəhbəri (və ümumilikdə rəhbər vəzifə daşıyan hər bir şəxs) anlamalıdır ki, o, yüksək ictimai əhəmiyyətə malik bir missiyanın icraçısıdır.

Universitetin müəyyən etdiyi strateji hədəflərə nail olmaq üçün hər bir əməkdaş öz rolunu, məsuliyyətini və fəaliyyətinin ümumi nəticəyə təsirini dərk etməlidir.

Ekspert qeyd edir ki, tədris prosesi sadəcə bilik ötürməkdən ibarət deyil, dəyərlərin formalaşdırılması prosesidir. Auditoriyaya daxil olan pedaqoq tələbəyə yalnız nəzəri bilik vermir, həm də davranış tərzini, ünsiyyət mədəniyyəti və dünyagörüşü ilə nümunə göstərir. Bu baxımdan, əgər ali təhsil müəssisəsində mənəvi dəyərlərə əsaslanan mühit yaradılıbsa və rektor bu dəyərlərin önəmini kollektivə ardıcıl şəkildə aşılayırsa, bu mühit tədris prosesinə və elmi fəaliyyətə birbaşa müsbət təsir göstərir.

E.2 elmi-tədqiqat fəaliyyətini müəllimlik fəaliyyətinin təbii davamı kimi qiymətləndirir. Onun sözlərinə görə, akademik heyət yeni biliklərlə tanış olduqca tədqiqat aparmaq, nəticələri bölüşmək və müzakirə etmək ehtiyacı hiss edir. Buna görə də rektorun liderlik tərzini yalnız administrativ idarəetməni deyil, həm də elmi və mənəvi mühitin formalaşdırılmasını əhatə etməlidir. Ekspert hesab edir ki, məhz bu cür liderlik ali təhsil müəssisəsində akademik keyfiyyətin yüksəlməsinə real təsir göstərir.

E.3-ün fikrincə, ali təhsil müəssisələrində liderlik sərəştələrinin çatışmazlığı ciddi problemdir və bütün rektorların liderlik bacarıqlarına malik olduğu qənaətinə gəlmək doğru deyil. Əgər rəhbərlər həqiqi liderlik keyfiyyətlərinə sahib olsaydılar, bu, universitetlərin inkişaf tempinə və akademik keyfiyyətin yüksəlişinə əhəmiyyətli təsir göstərərdi. Mövcud praktika isə bəzi rektorların daha çox inzibati idarəçi kimi fəaliyyət göstərdiyini və liderlik xüsusiyyətlərinin zəif olduğunu göstərir. Bu səbəbdən, rektorların liderlik qabiliyyətlərinin məqsədyönlü şəkildə inkişaf etdirilməsi vacib zərurət kimi qiymətləndirilir.

Ekspert hesab edir ki, rektorun liderlik tərzini universitetdəki akademik mühitə birbaşa təsir göstərir. Güclü liderlik müsbət təşkilati iqlim yaradır, açıq ünsiyyəti stimullaşdırır və əməkdaşların motivasiyasını artırır. Bu, öz növbəsində pedaqoji fəaliyyətin səmərəliliyinə və tədris keyfiyyətinə müsbət təsir edir. Eyni zamanda, liderlik keyfiyyətlərinə malik rektor elmi-tədqiqat prosesinin strateji şəkildə təşkilinə, resursların səmərəli bölüşdürülməsinə və tədqiqat təşəbbüslərinin dəstəklənməsinə nail olur.

E.3-un fikrincə, daxili və xarici qiymətləndirmə mexanizmlərinin effektivliyi də rektorun idarəetmə tərzindən asılıdır. Liderlik çatışmazlığı olduqda monitoring və keyfiyyət təminatı sistemləri formal xarakter daşıyır. Güclü lider isə uzunmüddətli inkişafı hədəfləyən, səmərəli və şəffaf idarəetmə modeli quraraq akademik keyfiyyətin yüksəlməsinə real təsir göstərir.

E.4-ün fikrincə, rektorların liderlik tərzi ali təhsil müəssisələrində akademik keyfiyyətin yüksəlməsinə birbaşa təsir göstərir, lakin bu təsirin forması və intensivliyi çox vaxt universitetin mövcud təşkilati mühitindən asılı olur. Xüsusilə uzun illər avtoritar idarəetmə modeli ilə fəaliyyət göstərmiş ali təhsil müəssisələrində demokratik idarəetmə prinsiplərinə keçid mərhələsi qaçılmazdır və bu prosesdə rektorun çevik, adaptiv və insan yönümlü yanaşması həlledici rol oynayır.

Ekspertə görə, effektiv liderlik ilk növbədə düzgün kadr qərarları və səmərəli delegasiya ilə özünü göstərir. Rəhbər işlərin icrasını müvafiq şəxslərə həvalə etdikdə universitetdə məsuliyyət bölgüsü, təşəbbüskarlıq və hesabatlılıq artır, bu isə ümumi akademik keyfiyyətə müsbət təsir edir. Əksinə, qərarların həddindən artıq mərkəzləşdirilməsi və uğursuzluq hallarında avtoritar üsluba qayıdılması daxili mühitdə gərginlik yaradır, əməkdaşların motivasiyasını zəiflədir və keyfiyyət təminatı mexanizmlərinin effektivliyini azaldır.

E.4 hesab edir ki, uğurlu rektor yalnız fərdi idarəetmə bacarığı ilə deyil, həm də formalaşdırdığı komanda ilə qiymətləndirilir. Peşəkar komandanın qurulması, fəaliyyətə sistemli nəzarət, şəffaf qiymətləndirmə və maliyyə intizamının təmin olunması universitetin davamlı inkişafının əsas şərtləridir. Bu baxımdan, liderlik həm strateji qərarların qəbulu, həm də təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması prosesinin ayrılmaz hissəsidir.

E.5.-in fikrincə, rektorun liderlik tərzi ali təhsil müəssisəsində həm tədrisin, həm də elmi-tədqiqat fəaliyyətinin keyfiyyətinə birbaşa təsir göstərən əsas amillərdəndir. Ekspert vurğulayır ki, rektorun elmə və təhsilə münasibəti, eləcə də akademik və tələbə mühitində motivasiya yaratmaq bacarığı universitetin ümumi fəaliyyət göstəricilərini formalaşdırır.

Onun sözlərinə görə, xüsusilə beynəlmilləşmə sahəsində rəhbərin baxışı universitetin inkişaf dinamikasına ciddi təsir edir. Qlobal yanaşmaya malik rektor beynəlxalq tərəfdaşlıqlara açıq olur, ikili diplom proqramlarını təşviq edir, xarici professor-müəllim heyətinin cəlb edilməsinə şərait yaradır və beynəlxalq layihələrdə iştirak imkanlarını genişləndirir. Bu, ali təhsil müəssisəsinə yeni biliklərin, tədris metodlarının və elmi yanaşmaların daxil olmasına və nəticədə akademik keyfiyyətin yüksəlməsinə səbəb olur.

E.5. həmçinin qeyd edir ki, rektorun idarəetmə tərzi universitetdə keyfiyyət təminatı sisteminin formalaşması və səmərəliliyi baxımından da həlledicidir. Liderlik fəaliyyəti beynəlxalq standartlara, şəffaflığa və hesabatlılıq prinsiplərinə əsaslandıqda, tədris və tədqiqat prosesində dayanıqlı inkişaf təmin olunur.

E.6.-nın fikrincə, rektorun liderlik təzi ali təhsil müəssisəsində akademik keyfiyyətin formalaşması və inkişafında həlledici rol oynayır. Azərbaycan kontekstində liderliyin təsiri xüsusilə güclüdür, çünki idarəetmə sistemində əsas məsuliyyət və səlahiyyət birbaşa rektorun üzərində cəmlənir. Bu səbəbdən düzgün idarəçilik təkə pədaqoji fəaliyyətə deyil, həm də tədqiqat mühitinə və daxili idarəetmə mexanizmlərinə bilavasitə təsir göstərir.

E.6. hesab edir ki, məqsədyönlü və çevik lider kollektivi vahid hədəflər ətrafında birləşdirə, motivasiya yarada və sağlam təşkilati mədəniyyət formalaşdırma bilər. Belə liderlik elmi tədqiqatların təşviqinə, akademik motivasiyanın güclənməsinə və keyfiyyət təminatı sistemlərinin səmərəli fəaliyyətinə şərait yaradır.

Ekspert həmçinin qeyd edir ki, Azərbaycan ali təhsil sistemində rektorun rolu Qərbi ölkələrindən fərqli olaraq daha genişdir. Qərbi universitetlərində rektor əsasən simvolik və strateji fiqur kimi çıxış edir, gündəlik idarəetmə isə dekanlar və idarə heyəti tərəfindən həyata keçirilir. Azərbaycanda isə rektor həm strateji lider, həm menecer, həm də təşkilati sistemin qurucusu rolunu daşıyır. Bu fərq rektorun liderlik təzinin akademik keyfiyyətə təsirini daha da artırır.

4.3.3. Ali təhsil müəssisəsinin inkişaf tempinin rektorun liderlik təzindən necə və hansı istiqamətlərdə asılı olduğunu düşünürsünüz?

E.1.-in fikrincə, ali təhsil müəssisəsinin inkişaf tempi və ümumi fəaliyyət səviyyəsi birbaşa rektorun liderlik təzi ilə müəyyən olunur. Ekspert hesab edir ki, təşkilati dəyişikliklər, insan resurslarının idarə olunması, təşkilatdaxili mədəniyyətin formalaşması və strateji planlaşdırma kimi fundamental sahələrin hər biri rektorun şəxsi təşəbbüskarılığı, idarəetmə bacarığı və liderlik keyfiyyətləri ilə sıx bağlıdır.

E.1. bildirir ki, bu vəziyyət yalnız Azərbaycanla məhdudlaşmır, lakin xüsusilə post-sovet məkanında daha qabarıq şəkildə müşahidə olunur. Bunun əsas səbəbi universitetlərin idarəetmə sisteminin hələ də böyük ölçüdə rektorun səlahiyyətlərinə söykənməsi, qərar vermə mexanizmlərinin isə kifayət qədər institusional səviyyədə formalaşmamasıdır.

Ekspertin qeyd etdiyinə görə, rektor ali təhsil müəssisəsində həm maliyyə-təsərrüfat məsələlərinə, həm akademik göstəricilərin yüksəldilməsinə, həm də insan kapitalının inkişafına bilavasitə təsir edən əsas fiqurdur. Kadr siyasəti, akademik mühitin keyfiyyəti və təşkilati mədəniyyətin xarakteri də rəhbərin liderlik yanaşması ilə formalaşır.

E.1. vurğulayır ki, müasir düşüncəyə malik, yenilikçi və avanqard idarəçilərin rəhbərlik etdiyi universitetlər qısa zaman ərzində (bəzi hallarda 2-5 il ərzində) nəzərəçarpacaq nəticələr əldə edə bilirlər. Bu dinamika onu göstərir ki, ali təhsil müəssisəsinin inkişaf səviyyəsi rektorun şəxsi vizyonu, dəyişikliklərə münasibəti və strateji idarəetmə bacarığı ilə birbaşa proporsionaldır.

E.2.-yə görə, ali təhsil müəssisəsinin inkişaf tempini və səviyyəsini müəyyən edən əsas liderlik xüsusiyyətlərindən biri rektorun komandaya rəhbərlik bacarığıdır. Universitetlər yüksək intellektual potensiala malik akademik və inzibati heyətdən ibarət olduqları üçün, ekspertin fikrincə, rəhbərin başlıca rolu bu potensialın səmərəli şəkildə istiqamətləndirilməsi və idarə olunmasıdır.

Ekspert qeyd edir ki, rektorun idarəçilik səriştəsinin mühüm göstəricilərindən biri aşağıdan yuxarıya təşəbbüslərə açıq olmaqdır. Universitet əməkdaşları tərəfindən irəli sürülən ideya və təkliflər sistemli şəkildə toplanmalı, təhlil edilməli və qərarvermə prosesində nəzərə alınmalıdır. Bunun üçün rektor kollegial idarəetmə mühiti yaratmalı, yəni müxtəlif struktur səviyyələrindən gələn fikirlərin prosesə inteqrasiyasını təmin edən modellər qurulmalıdır.

E.2.-nin fikrincə, bu cür mexanizm olmadan ali təhsil müəssisəsində davamlı inkişafın təmin edilməsi çətindir. Əgər rəhbərlik kollektivin təşəbbüslərini görmürsə və ya onları nəzərə almırsa, zamanla yaradıcı mühit zəifləyir və bu, ümumi inkişaf potensialının azalmasına gətirib çıxarır.

E.3.-ün fikrinə görə, ali təhsil müəssisələrinin inkişaf tempi və səviyyəsi birbaşa şəkildə universitetə rəhbərlik edən şəxsin liderlik tərzindən asılıdır. Xüsusilə rektorun vizyonu, strateji planlaşdırma bacarığı və idarəetmə üslubu universitetin daxili təşkilati mədəniyyətinin formalaşmasında həlledici rol oynayır. Ekspert bu təsiri bir neçə əsas istiqamət üzrə izah edir.

Birincisi, təşkilati dəyişikliklər. Postsovet məkanında ali təhsil sistemlərində islahatların həyata keçirilməsi çox vaxt çətin və həssas prosesdir. Bu səbəbdən rektor dəyişiklikləri mərhələli şəkildə, sosial və institusional həssaslıq prinsiplərini nəzərə alaraq aparmalıdır. E.3.-ün fikrincə, uğurlu liderlər struktur dəyişikliklərini yalnız inzibati qərarlarla deyil, həm də kollektivin psixoloji hazırlığını təmin etməklə gerçəkləşdirirlər.

İkincisi, insan resurslarının idarə olunması. Azərbaycan ali təhsil sistemində akademik heyətin sosial statusu və alternativ imkanların məhdudluğu nəzərə alınarsa, rektorun əməkdaşların motivasiyasını artırması, onların potensialını tanıması və peşəkar inkişafına şərait yaratması

xüsusilə vacibdir. Liderlik keyfiyyətlərinə malik olmayan rəhbərlər bu istiqamətdə irəliləyiş əldə edə bilmirlər, halbuki effektiv liderlər institusional inkişafı insan kapitalının inkişafı ilə əlaqələndirirlər.

Üçüncüsü, təşkilatdaxili mədəniyyətin formalaşdırılması. Universitet daxilində müsbət psixoloji iqlimin, ədalətli münasibətlərin və qarşılıqlı hörmətin mövcudluğu akademik keyfiyyətin yüksəlməsi üçün əsas şərtlərdən biridir. Ekspert hesab edir ki, bu mühiti formalaşdıran əsas faktor rektorun şəxsi davranış modeli və liderlik üslubudur; rəhbərin davranışı kollektiv üçün nümunə xarakteri daşıyır.

Nəhayət, strateji planlaşdırma. İnkişaf tempini müəyyən edən başlıca amillərdən biri universitetin uzunmüddətli, real və davamlı strategiyaya malik olmasıdır. Strateji baxışın olmadığı hallarda universitet fəaliyyəti formal göstəricilərlə məhdudlaşır və institusional inkişaf zəifləyir. Əksinə, effektiv liderlər qısamüddətli nəticələrə deyil, sistemli inkişaf modelinə və uzunmüddətli hədəflərə fokuslanırlar.

E.4.-ün fikrinə görə, ali təhsil müəssisəsinin inkişaf tempi və səviyyəsi bilavasitə rektorun liderlik tərzi və şəxsi keyfiyyətləri ilə müəyyən olunur. Ekspert hesab edir ki, burada əsas həlledici faktor rektorun vizyonudur: rəhbər universiteti yeni inkişaf mərhələsinə çıxarmağa çalışırımı, yoxsa mövcud vəziyyəti qorumaqla kifayətlənirmi - bu fərq institusional nəticələrdə açıq şəkildə əks olunur. İnkişaf istiqaməti, tempi və dərinliyi məhz bu vizyona bağlıdır.

E.4. vurğulayır ki, universitetin əsas funksiyalarından biri məzunları müasir əmək bazarının və cəmiyyətin tələblərinə uyğun bilik və bacarıqlarla təmin etməkdir. Ali təhsil müəssisəsi bu missiyanı yerinə yetirə bilmədikdə, onun ictimai rolu və təsir gücü zəifləyir. Bu baxımdan, rektorun liderlik tərzi islahatların təşkilini, idarə edilməsini və həyata keçirilmə sürətini müəyyən edən mühüm amildir.

Ekspertin sözlərinə görə, dəyişikliklər radikal üsullarla deyil, “təkamül yolu ilə”, yəni ardıcıl, planlı və mövcud strukturları zədələmədən həyata keçirilməlidir. Bu yanaşma həm institusional sabitliyi qoruyur, həm də inkişaf prosesinin davamlılığını təmin edir.

E.4. əlavə edir ki, Azərbaycanda rektorların təyinatında çox zaman onların elmi nailiyyətlərinə üstünlük verilir, lakin idarəetmə bacarıqları və liderlik səriştələri ikinci planda qalır. Halbuki, ali təhsil müəssisəsinin inkişafı üçün rektor yalnız nüfuzlu alim deyil, həm də güclü menecer və strateji lider olmalıdır. Bu səbəbdən, rektorların profesional inkişafına yönəlmiş müasir liderlik proqramlarının hazırlanması və tətbiqi zəruri hesab olunur.

E.5.-ə görə, rektorun liderlik tərzü universitetin inkişaf dinamikasını müəyyən edən əsas amillərdən biridir. Ekspert hesab edir ki, ali təhsil müəssisəsinin uzunmüddətli inkişafı, ilk növbədə, rəhbərin strateji baxışına və gələcəyə yönəlik planlaşdırma qabiliyyətinə bağlıdır. Rektor qlobal təhsil trendlərini, əmək bazarının dəyişən tələblərini və cəmiyyətin gözləntilərini nəzərə alaraq universitetin inkişaf istiqamətlərini düzgün formalaşdırmalıdır.

E.5. vurğulayır ki, rektorun liderlik tərzü xüsusilə üç əsas istiqamətə bilavasitə təsir göstərir:

Beynəlxalqlaşma. Qlobal baxışlı liderlər beynəlxalq tərəfdaşlıqları genişləndirir, ikili diplom və mübadilə proqramlarının tətbiqinə, xarici akademik heyətin cəlbinə və beynəlxalq layihələrdə iştirakın artırılmasına şərait yaradır. Bu, universitetin rəqabət qabiliyyətini və müasirliyini artıran əsas faktorlardandır.

Keyfiyyət təminatı. Ekspertə görə, beynəlxalq standartlara əsaslanan, şəffaf və sistemli keyfiyyət təminatı mexanizmləri yalnız strateji yanaşmaya malik liderlərin idarəçiliyi ilə mümkündür. Rektorun bu sahədə göstərdiyi liderlik universitetin tədris və idarəetmə proseslərinin səmərəliliyini müəyyən edir.

Innovasiya və yeni təşəbbüslərin təşviqi. Uğurlu rektor yeni proqramların açılmasını, tədqiqat mərkəzlərinin yaradılmasını, rəqəmsal transformasiya təşəbbüslərini və innovativ idarəetmə modellərini dəstəkləməli və sistemli şəkildə həyata keçirməlidir.

E.5. həmçinin qeyd edir ki, rektorun qərarvermə tərzü universitetin inkişaf sürətinə birbaşa təsir göstərir. Rəhbər çevik olmalı, mikromenecmentdən çəkinməli, səlahiyyətləri düzgün və məqsədyönlü şəkildə deleqasiya etməli, komanda ruhunu və qarşılıqlı etimadı gücləndirməlidir.

E.6.-nın fikrincə, ali təhsil müəssisəsinin inkişaf tempi və ümumi səviyyəsi birbaşa rektorun liderlik tərzindən asılıdır. Ekspert hesab edir ki, universitetin gələcək inkişaf trayektoriyasını formalaşdıran əsas fiqur məhz rektordur və onun əsas vəzifələrindən biri strateji hədəfləri müəyyənləşdirmək, bu istiqamətdə məqsədyönlü fəaliyyət planı hazırlamaq və həyata keçirilməsinə rəhbərlik etməkdir.

E.6. vurğulayır ki, rektorun liderlik rolu ilk növbədə strateji planlaşdırma funksiyası ilə bağlıdır. Rektor rəhbərlik etdiyi universitetin 3–5 il ərzində harada olacağını, hansı məqsədlərə çatacağını və bu məqsədlərə nail olmaq üçün hansı yanaşmaların tətbiq ediləcəyini aydın şəkildə müəyyən etməlidir. Ekspertin fikrincə, rektorun işi gündəlik pedaqoji və ya proqram idarəçiliyinə birbaşa müdaxilə deyil; bu funksiyalar dekanlar və proqram rəhbərlərinə

məxsusdur. Rektorun missiyası daha genişdir – universitetin ümumi strategiyasını formalaşdırmaq və həmin strategiyanın həyata keçirilməsi üçün kollektivi səfərbər etmək.

E.6. əlavə edir ki, strateji liderlik yalnız planın hazırlanması ilə məhdudlaşmamalıdır. Effektiv rektor: strategiyanın icrasına sistemli nəzarət etməli, əldə olunan nəticələri mütəmadi qiymətləndirməli və dəyişən şəraitə uyğun olaraq prioritetləri və fəaliyyət istiqamətlərini yenidən tənzimləməlidir.

Onun sözlərinə görə, rektor universitetin bütün fəaliyyət sahələrini - akademik prosesləri, insan resursları siyasətini, təşkilati mədəniyyəti, beynəlxalq əlaqələri və digər vacib istiqamətləri inteqrasiya olunmuş idarəetmə modelində birləşdirə bilməlidir.

4.3.4 Rektorun liderlik tərzinin rəhbərlik etdiyi ali təhsil müəssisəsində akademik keyfiyyəti müəyyənləşdirmək üçün sizcə əsas göstərici nə olmalıdır?

E.1.-ə görə, rektorun liderlik tərzinin ali təhsil müəssisəsində akademik keyfiyyətə təsirini ölçmək üçün ən etibarlı və obyektiv göstəricilər xarici qiymətləndirmə və audit nəticələri, eləcə də elmi göstəricilər, nəşrlər və layihələr üzrə əldə olunan nailiyyətlərdir.

Ekspert hesab edir ki, illik akademik və institusional hesabatlar daxili idarəetmə üçün faydalı olsa da, onların obyektivliyinə tam arxalanmaq mümkün deyil. Bunun səbəbi hesabatların həm hazırlanması, həm də qiymətləndirilməsinin eyni qurumun daxilində aparılmasıdır ki, bu da nəticələrin qərəzsizliyini zəiflədə bilər.

E.1. həmçinin qeyd edir ki, akademik heyətin və tələbələrin rəyləri nəzərə alınmalı olsa da, bu göstəricilər hazırkı mərhələdə tam etibarlı qiymətləndirmə meyarı sayıla bilməz. Tələbə rəyinə təsir edən subyektiv amillər (məsələn, müəllimin tələbkarlıq səviyyəsi və ya qiymətləndirmə üslubu) nəticələrin obyektivliyinə mane ola bilər.

E.2.-nin fikrincə, rektorun liderlik tərzinin ali təhsil müəssisəsində akademik keyfiyyətə təsirini qiymətləndirmək üçün istifadə edilən göstəricilər obyektiv, ölçülə bilən və milli kontekstə uyğun olmalıdır. Ekspert qeyd edir ki, akademik heyətin və tələbələrin rəyləri daxili geribildirim baxımından faydalı olsa da, akademik keyfiyyətin əsas meyarı kimi qəbul edilə bilməz. Ekspert üç əsas obyektiv qiymətləndirmə göstəricisini fərqləndirir:

Məzunların əmək bazarındakı mövqeyi və uğurları. E.2.-yə görə, akademik keyfiyyətin ən real göstəricisi məhz məzunların peşəkar həyatda qazandıqları mövqe, rəqabətə davamlılıq səviyyəsi və iqtisadi-sosial sistemə inteqrasiyasıdır. Əgər məzunlar aldıkları təhsilin hesabına yüksək

məşğulluq səviyyəsinə malikdirsə, bu, universitetin və rektorluğun effektiv fəaliyyətinin ən güclü sübutudur.

Universitetin elmi və ictimai nüfuzu. Ekspertin fikrincə, akademik keyfiyyət həm də universitetin elmi və ictimai nüfuzu ilə ölçülə bilər. Bu nüfuz professor-müəllim heyətinin dövlət siyasətinin formalaşdırılmasına cəlb olunması, ekspertiza və konsaltinq fəaliyyətlərində iştirakı, ictimai debatlarda və elmi diskurslarda tanınması kimi indikatorlarla qiymətləndirilir.

Ekspert vurğulayır ki, universitetin əməkdaşları ölkə səviyyəsində etibarlı bilik mənbəyi kimi qəbul edilsə, bu, həmin təşkilatın akademik keyfiyyətinin yüksəkliyindən xəbər verir.

Tədqiqat fəaliyyətinin məzmunu və milli faydası. E.2. bildirir ki, tədqiqat fəaliyyətinin keyfiyyəti yalnız məqalələrin sayına görə deyil, onların ölkənin sosial-iqtisadi inkişafına verdiyi real töhfə ilə ölçülməlidir. Bu baxışa əsasən, akademik keyfiyyət beynəlxalq meyarlarla deyil, milli prioritetlərlə uzlaşan tədqiqat nəticələri ilə qiymətləndirilməlidir.

Ekspert hesab edir ki, qlobal reytinglər müəyyən qədər nəzərə alınsa da, onlar əsas göstərici kimi qəbul olunmamalıdır. Çünki beynəlxalq reyting metodologiyaları çox zaman milli kontekstin xüsusiyyətlərini əks etdirmir.

Ekspertin qiymətləndirməsinə görə, rektorun liderlik tərzini akademik keyfiyyət arasında əlaqəni xarakterizə edən daha obyektiv göstəricilər məzunların əmək bazarında mövqeyi və məşğulluq səviyyəsi, universitetin elmi və ictimai nüfuzu, həmçinin tədqiqatların milli ehtiyaclara uyğunluğu kimi meyarlardır. Bu göstəricilər ali təhsil müəssisələrində liderlik fəaliyyətinin institusional nəticələrlə hansı istiqamətlərdə üst-üstə düşdüyünü qiymətləndirməyə imkan verir.

E.3.-ün fikrincə, rektorun liderlik tərzinin akademik keyfiyyətə təsirini yalnız bir göstərici vasitəsilə ölçmək mümkün deyil. Bu proses kompleks xarakter daşdığı üçün triangulyasiya yanaşması (müxtəlif mənbələrdən toplanmış məlumatların müqayisəli təhlili) daha etibarlı nəticə verir. Ekspert aşağıdakı əsas göstəricilərin birgə qiymətləndirilməsini zəruri hesab edir:

Akademik və institusional hesabatlar. Universitetlərin illik hesabatları strateji qərarların icrasını, inkişaf dinamikasını və əldə edilmiş nəticələri əks etdirən əsas sənədlərdir. Düzgün və şəffaf hazırlanan hesabatlar rektorun idarəetmə effektivliyinin obyektiv ölçülməsinə imkan yaradır.

Akademik heyətin rəyi. Professor-müəllim heyətinin rəyləri daxili idarəetmə mühitini, kommunikasiya keyfiyyətini, əməkdaşlıq səviyyəsini və akademik iqlimi qiymətləndirmək üçün ən real məlumat mənbələrindən biridir. Liderlik tərzinin kollektivdə yaratdığı təsiri ölçmək baxımından bu rəy kanalı xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Xarici qiymətləndirmə və audit nəticələri. Müstəqil audit qurumlarının və keyfiyyət təminatı agentliklərinin rəyləri universitetin fəaliyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsini təmin edir. Bu göstəricilər rektorun idarəetmə strategiyasının real təsirini digər mənbələrlə müqayisədə daha dəqiq ortaya qoyur.

Elmi göstəricilər. Elmi-tədqiqat fəaliyyətinin keyfiyyəti və həcmi əsas meyarlardan biridir. Nəşrlərin keyfiyyəti, beynəlxalq layihələrdə iştirak, elmi tədbirlərin təşkili və əldə olunan nəticələr rektorun elmi siyasətinin effektivliyini əks etdirir.

Tələbələrin rəyi. Tələbə rəyinin rektorun liderlik tərzinə birbaşa təsiri məhdud olsa da, tədris keyfiyyəti, akademik mühit və tələbə məmnuniyyəti barədə əlavə informasiya mənbəyi kimi əhəmiyyət daşıyır.

E.3. həmçinin daxili təşkilati mədəniyyətin də mühüm qiymətləndirmə meyarı olduğunu qeyd edir. Onun fikrincə, universitetdə intizam, əməkdaşlıq, şəffaflıq və qarşılıqlı hörmət mühitinin formalaşması rektorun liderlik üslubunun davamlı təsirinin göstəricisidir.

E.4.-ün fikrincə, rektorun liderlik tərzinin akademik keyfiyyətə təsirini qiymətləndirmək üçün vahid göstəricidən istifadə etmək mümkün deyil. Akademik keyfiyyət çoxölçülü bir anlayışdır və hər bir göstərici müəyyən məhdudiyyətlərə malik olduğundan, yalnız bir istiqamət üzrə aparılan qiymətləndirmə obyektiv nəticə vermir. Məsələn, elmi göstəricilər qısa müddətli təsirlərdən asılı ola bilər və illər üzrə ciddi dəyişkənlik göstərə bilər. Konfrans iştirakçılığı təkbəşinə elmi fəaliyyətin və ya akademik keyfiyyətin real göstəricisi hesab edilə bilməz. Birillik nəticələr isə universitetin uzunmüddətli inkişaf trayektoriyasını əks etdirmir.

Bu səbəbdən, ekspert ən doğru yanaşma kimi triangulyasiya prinsipinə əsaslanan çoxşaxəli qiymətləndirmə modelini təklif edir. Bu model çərçivəsində müxtəlif mənbələrdən toplanan məlumatların müqayisəli təhlili aparılmalıdır:

Akademik heyətin və tələbələrin rəyi. Bu göstəricilər universitetin daxili idarəetmə mədəniyyəti, ünsiyyət keyfiyyəti və psixoloji iqlimi haqqında mühüm məlumat verir. Lakin sorğu prosesinin şəffaflığı və təhriflərin qarşısının alınması xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

İllik akademik və institusional hesabatlar. Universitetin hesabatlılıq mədəniyyətinin səviyyəsini göstərir. Dəqiq və ardıcıl şəkildə hazırlanmış hesabatlar rektorun idarəetmə qərarlarının nəticələrini sistemli şəkildə əks etdirə bilər. Bu sənədlər strateji qərarların icrasını və inkişaf tendensiyalarını təhlil etmək üçün əsas bazadır.

Xarici qiymətləndirmə və akkreditasiya nəticələri. Müstəqil audit, beynəlxalq və milli akkreditasiya prosesi çərçivəsində aparılan qiymətləndirmələr rektorun liderlik üslubunun obyektiv təsirini ölçmək üçün ən etibarlı mənbələrdən biridir. Bu qiymətləndirmələr daxili hesabatlardan fərqli olaraq kənar ekspertiza və müstəqil meyarlara əsaslanır.

Dolayı göstəricilər. E.4. əlavə olaraq qeyd edir ki, liderliyin nəticələrini qiymətləndirmək universitetin maliyyə imkanlarının genişlənməsi, tələbələrə göstərilən sosial dəstək və xidmətlərin yaxşılaşması, keyfiyyət təminatı mədəniyyətinin institusional səviyyədə formalaşması və inkişaf planlarının icrası və dayanıqlığı kimi bir sıra dolayı meyarlara baxmaq lazımdır.

E.5.-in fikrincə, rektorun liderlik tərzinin akademik keyfiyyətə təsirini obyektiv qiymətləndirmək üçün bir neçə strateji göstərici nəzərə alınmalıdır. Onun yanaşması çoxölçülü və nəticəyönlüdür və həm daxili, həm də xarici qiymətləndirmə meyarlarını əhatə edir.

Birinci istiqamət – beynəlxalq fəaliyyət və global mövqe. Ekspert bildirir ki, rektorun liderlik gücü ən çox universitetin beynəlxalqlaşma səviyyəsində əks olunur. Xarici tərəfdaşlıqların genişlənməsi, ikili diplom proqramlarının mövcudluğu, beynəlxalq layihələrdə iştirak və global reytinglərdə universitetin mövqeyi liderliyin real təsirini ölçən mühüm göstəricilərdir.

İkinci istiqamət – akreditasiya nəticələri. E.5. hesab edir ki, həm milli, həm də beynəlxalq akreditasiya göstəriciləri akademik keyfiyyətin ən obyektiv ölçü alətlərindən biridir. Akkreditasiya universitetin tədris, tədqiqat və idarəetmə proseslərinin standartlara uyğunluğunu təsdiq edir və rektorun strateji idarəetmə bacarığının nəticəsini əks etdirir.

Üçüncü istiqamət – elmi məhsuldarlıq. İmpakt faktorlu jurnallarda məqalələrin dərc olunması, qrant layihələrinin sayı, tədqiqat nəticələrinin praktik tətbiqi və beynəlxalq elmi əməkdaşlıqlar rektorun tədqiqat siyasətinin effektivliyini göstərən əsas meyarlardır. Ekspertin fikrincə, bu göstəricilər akademik keyfiyyətin həm miqdar, həm də məzmun baxımından qiymətləndirilməsinə imkan yaradır.

Dördüncü istiqamət – tələbə və məzun göstəriciləri. Tələbələrə akademik performans və məzunların əmək bazarına inteqrasiya səviyyəsi universitetin keyfiyyətinin ən real və nəticəyönlü göstəricilərindəndir. Məzunların uğurlu karyera qurması rektorun strateji idarəetmə fəaliyyətinin dolayısı, lakin çox etibarlı nəticələrindən biri kimi qiymətləndirilir.

Beşinci istiqamət – akademik heyətin məmnunluğu və işçi dövryyəsi. E.5.-ə görə, rəhbərlik üslubunun təsirini ölçmək üçün daxili mühit, işçi dövryyəsi və məmnunluq səviyyəsi xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Aşağı işçi dövryyəsi və yüksək məmnunluq göstəriciləri sağlam təşkilati mədəniyyətin və doğru liderlik yanaşmasının nəticəsi hesab olunur.

Altıncı istiqamət – illik hesabatların şəffaflığı. Universitetin illik hesabatlarında strategiyanın icrası, nailiyyətlərin ölçüləbilən şəkildə təqdim edilməsi və fəaliyyət nəticələrinin obyektiv göstəricilərlə əsaslandırılması liderliyin hesabatlılıq mədəniyyətini qiymətləndirməyə imkan verir.

E.6.-nın fikrincə, rektorun liderlik tərzinin akademik keyfiyyətə təsirini ölçmək üçün vahid, bütün ali təhsil müəssisələrinə şamil edilə biləcək universal göstərici müəyyənləşdirmək mümkün deyil. Bunun əsas səbəbi müxtəlif universitetlərin missiyası, fəaliyyət istiqaməti və institusional identikliyinə fərqlənməsidir. Bu baxımdan qiymətləndirmə meyarları hər bir universitetin strateji məqsədlərinə uyğun fərdiləşdirilməlidir.

Universitetlərin fərqli missiyaları – fərqli göstəricilər. Ekspert bildirir ki, ali təhsil müəssisələrinin məqsədləri eyni olmadığı üçün liderlik tərzinin effektivliyini ölçən göstəricilər də dəyişməlidir. Məsələn, Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyasının əsas funksiyası yüksək səviyyəli idmançı və sağlam həyat tərzini təşviq edən mütəxəssislər hazırlamaqdır. Bu səbəbdən belə bir qurumu tədqiqat yönümlü universitetlə eyni meyarlarla müqayisə etmək obyektiv nəticə verməz. Eyni yanaşma Azərbaycan Tibb Universiteti, Gömrük Akademiyası və Fövqəladə Hallar Akademiyası kimi ixtisaslaşmış ali məktəblərə də aiddir. Universitetin identikliyi qiymətləndirmə modelinin əsasını təşkil etməlidir.

E.6.-ya görə, tədqiqat yönümlü universitetlərdə rektorun liderlik tərzinin təsirini ölçmək üçün əsas göstəricilər kimi elmi nəticələr, beynəlxalq layihələr, nəşrlər və tədqiqat infrastrukturunun inkişafı qiymətləndirilə bilər.

Peşəkar və tətbiqi təhsil verən ali məktəblər üçün isə daha uyğun meyarlar məzunların məşğulluq səviyyəsi, tələbələrə praktiki bacarıqları, işəgötürən məmnuniyyəti və tədris prosesinin real əmək bazarı ilə uyğunluğu ola bilər.

Ekspert diqqətə çatdırır ki, Azərbaycanda bir çox ali məktəblər tarixi olaraq institut səviyyəsində formalaşmış və yalnız sonradan universitet statusu alıb. Buna görə də onların çoxu hələ də klassik universitet modelinə tam uyğunlaşmayıb və daha çox ixtisaslaşmış qurum kimi fəaliyyət göstərir.

Ekspertlərin cavablarının təhlili göstərir ki, onlar rektorların liderlik tərzinin ali təhsil müəssisələrində akademik keyfiyyətin yüksəlməsinə bilavasitə təsir göstərdiyi mövqeyində həmrəydir. Lakin bu təsirin mexanizmləri, başlıca istiqamətləri haqqında ekspertlər arasında bir qədər fikir müxtəlifliyi mövcuddur.

E.1 və E.6-nın mövqeləri bir-birinə yaxın olub, əsasən Azərbaycan idarəetmə kontekstində rektor faktorunun mərkəziliyinə fokuslanır. Hər iki ekspert vurğulayır ki, ölkəmizdə idarəetmə səlahiyyətlərinin böyük ölçüdə rektorun üzərində cəmlənməsi onun liderlik tərzini universitetin akademik inkişafını müəyyən edən əsas amilə çevirir.

E.2-nin yanaşması digər ekspertlərdən fərqli olaraq daha çox mənəvi-dəyər əsaslı liderlik modelinə söykənir. Ekspert rektorun liderliyini yalnız idarəetmə və akademik göstəricilər çərçivəsində deyil, həm də dəyərlərin formalaşdırılması, etik mühitin yaradılması və pedaqoji nümunə baxımından qiymətləndirir.

E.3 və E.4-ün mövqeləri daha çox praktik idarəetmə və təşkilati mexanizmlər üzərində cəmlənir. E.5-in mövqeyi isə liderliyin strateji və beynəlxalq ölçüsünə diqqət yetirməsi ilə fərqlənir. Ekspert rektorun qlobal baxışının, beynəlmilləşmə siyasətinin və beynəlxalq əməkdaşlıqlara açıq olmasının akademik keyfiyyətin yüksəlməsində mühüm rol oynadığını qeyd edir. Ekspert rəylərinin müqayisəli təhlili göstərir ki, rektorların liderlik tərzini ali təhsil müəssisələrində akademik keyfiyyətin yüksəlməsinə aşağıdakı istiqamətlər üzrə əlaqəsi var:

- təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması (E.1, E.3, E.4, E.6);
- mənəvi və dəyər yönümlü mühitin yaradılması (E.2);
- elmi-tədqiqat və keyfiyyət təminatı mexanizmlərinin effektiv təşkili (E.3, E.5, E.6);
- beynəlmilləşmə və strateji inkişafın təmin olunması (E.5).

Ekspertlərin suala verdikləri cavablar bir-birini tamamlayaraq rektorun liderliyinin ali təhsil müəssisələrində akademik keyfiyyətin yüksəlməsində çoxölçülü və sistemli rol oynadığını təsdiqləyir.

5. MÜZAKİRƏ

Bu tədqiqatda qarışıq metod yanaşmasının tətbiqi rektorların liderlik tərzinin ali təhsil müəssisələrində akademik mühitlə necə əlaqələndirildiyini çoxölçülü şəkildə təhlil etməyə imkan vermişdir. Kəmiyyət mərhələsində aparılan sorğu akademik heyətin rəhbərlik fəaliyyətinə dair qiymətləndirmələrini göstərən məlumatlar təqdim etmiş, keyfiyyət mərhələsində keçirilən ekspert müsahibələri isə bu qiymətləndirmələrin arxa planında duran izahları və kontekstual amilləri aydınlaşdırmışdır. Bu iki mənbə bir-birini tamamlamış və nəticələrin daha obyektiv şəkildə ümumiləşdirilməsinə şərait yaratmışdır. Qarışıq metodun ardıcıl tətbiqi triangulyasiya imkanlarını genişləndirmiş və məlumatların etibarlılığını gücləndirmişdir.

5.1. Sorğu nəticələrinin müzakirəsi

Sorğu məlumatları göstərir ki, akademik heyətin rəhbərliyin liderlik tərzini barədə fikirləri müxtəlif müəssisələr üzrə eyni istiqamətdə formalaşmır və müəyyən fərqlər nümayiş etdirir. Bəzi universitetlərdə rəhbərliyin idarəetmə, qərarvermə və kommunikasiya bacarıqları daha müsbət qiymətləndirilmiş, digərlərində isə cavablar nisbətən tərəddüdülmüşdür. Bu müxtəliflik göstərir ki, akademik heyətin rəhbərliyə münasibəti hər bir ali təhsil müəssisəsinin özünəməxsus idarəetmə xüsusiyyətləri, təşkilati mühiti və daxili institusional dinamikanı əks etdirir.

5.2. Ekspert müsahibələrinin müzakirəsi

Ekspertlərlə aparılan müsahibələr sorğu nəticələrini tamamlamış və universitet rəhbərliyinə dair gözləntiləri daha dərinlən anlamağa imkan vermişdir. Ekspertlərin fikirlərinə əsasən, açıq ünsiyyətə, iştirakçılığa və komanda yönümlü idarəçiliyə əsaslanan liderlik modeli akademik mühitdə daha əlverişli nəticələr yaradır. Onlar bildiriqlər ki, kollegial qərarverməni təşviq edən, əməkdaşların təşəbbüslərini dəstəkləyən və strateji baxış nümayiş etdirən rəhbərlik akademik fəaliyyətin inkişafı üçün daha əlverişli şərait formalaşdırır.

Bunun əksinə olaraq, qərarların əsasən mərkəzləşdirildiyi, iştirakçılığın məhdud olduğu və çevik idarəetmə elementlərinin zəif göründüyü idarəçilik yanaşmalarının akademik fəallığın və təşəbbüskarlığın aşağı səviyyədə qalmasına şərait yarada biləcəyi vurğulanmışdır.

5.3. Sorğu və müsahibələrin müqayisəsi

Sorğu nəticələri ilə ekspert müsahibələrinin kəsişməsi göstərir ki, liderlik tərzinin akademik keyfiyyətlə əlaqəsi həm birbaşa (idarəetmə qərarları, resurs bölüşdürməsi), həm də dolayı (təşkilati mədəniyyət, motivasiya, münasibətlər sistemi) mexanizmlərlə formalaşır. Tədqiqatlar göstərir ki, ali təhsil müəssisəsinin idarə edilməsində rektorun transformativ və demokratik liderlik üslubu kollektivin elmi fəaliyyətə marağını artırır ki, bu isə göstəricilərin yüksəlməsinə gətirib çıxırır.

5.4. Liderlik nəzəriyyələri ilə əlaqələndirmə

Aparılmış təhlillər transformasiyaedici, etik və iştirakçı liderlik modellərinin ali məktəblərdə akademik keyfiyyətin yüksəlməsində əsas müəyyənədiçisi amillərdən biri olduğunu təsdiqləyir. Transformasiyaedici liderlik innovativ yanaşmanı, etik liderlik şəffaflığı və ədaləti, iştirakçı liderlik isə komanda motivasiyasını gücləndirir. Bu mexanizmlər birləşdikdə universitet daxilində sağlam akademik mühit formalaşır.

5.5. Azərbaycan ali təhsil kontekstində müşahidələr

Azərbaycan ali təhsil sisteminin spesifik xüsusiyyətləri nəzərə alındıqda rektorun rolu bir çox Qərbi ölkələri ilə müqayisədə daha geniş məsuliyyət dairəsini əhatə edir. İdarəetmə strukturunun daha mərkəzləşdirilmiş olması rektorun qərarvermə proseslərində əsas fiqur kimi çıxış etməsinə səbəb olur. Tədqiqatdan əldə olunan məlumatlar göstərir ki, rəhbər şəxsin idarəçilik üslubu, ünsiyyət mədəniyyəti və qərarların formalaşma prinsipləri universitetin fəaliyyət mühitinə və institusional inkişaf istiqamətlərinə təsir edən mühüm amillər kimi dəyərləndirilir. Bu xüsusiyyətlər Azərbaycan ali təhsilində liderlik rolunun strateji əhəmiyyətini daha da artırır.

5.6. Tədqiqat suallarına sistemli cavab

Aparılmış təhlillər tədqiqat suallarının cavablandırılmasına aşağıdakı istiqamətlər üzrə imkan vermişdir.

Rektorun liderlik tərzini akademik mühitin formalaşmasında və institusional proseslərin təşkilində mühüm rol oynayır. Sorğu və müsahibə nəticələri göstərir ki, akademik heyət rəhbərliyin idarəçilik yanaşmasını universitetin fəaliyyət keyfiyyəti ilə əlaqəli şəkildə dəyərləndirir.

Akademik keyfiyyəti ölçmək üçün tək göstərici kifayət etmir. Ekspertlər və respondentlər akademik keyfiyyətin çoxölçülü xarakterə malik olduğunu vurğulamışdır. Bu kontekstdə məzunların uğuru, elmi fəaliyyət göstəriciləri, akkreditasiya nəticələri, beynəlxalq əməkdaşlıq və daxili akademik mühitin xüsusiyyətləri birlikdə nəzərdən keçirilən əsas istiqamətlər kimi müəyyən edilmişdir.

İdarəçilik yanaşması ilə institusional inkişaf arasında əlaqəni dəyərləndirərkən, açıq ünsiyyətə əsaslanan, əməkdaşlıq ruhunu gücləndirən, strateji baxış təqdim edən və motivasiya yaradan liderlik modellərinin akademik kollektiv tərəfindən daha məqsəduyğun hesab edildiyi müşahidə olunmuşdur.

Tədqiqat nəticələrinin oxşar xarici tədqiqatlarla müqayisəli təhlili

Təqdim olunan tədqiqatın nəticələrinin oxşar xarici araşdırmalarla müqayisəli təhlili göstərir ki, ali təhsil müəssisələrində rəhbərliyin liderlik üslubu akademik heyətin fəaliyyəti və təşkilata aidiyyət duyğusu üzərində mühüm təsirə malikdir. Bu baxımdan əldə olunan nəticələr 2010-cu ildə Türkiyə Respublikasının Adnan Menderes Universitetinin Sosial Elmlər İnstitutunda Şenol Çavuş tərəfindən müdafiə edilmiş doktorluq dissertasiyasının nəticələri ilə müqayisə edilmişdir.

Ş. Çavuşun “Turizm ixtisası üzrə bakalavr təhsili verən ali təhsil müəssisəsi rəhbərlərinin liderlik davranışlarının əməkdaşların təşkilati bağlılığına təsiri” mövzusunda apardığı tədqiqatda problemin araşdırılması məqsədilə kəmiyyət metodlarından istifadə edilmişdir. Həmin tədqiqatda ali təhsil müəssisəsi rəhbərlərinin liderlik davranışlarının akademik mühitin formalaşmasında, təşkilati iqlimin qurulmasında və əməkdaşların motivasiya səviyyəsinin müəyyən edilməsində əsas amillərdən biri olduğu vurğulanır.

Hər iki tədqiqatın nəticələrinin müqayisəsi göstərir ki, rəhbərin idarəçilik və davranış üslubu ali təhsil müəssisəsinin ümumi fəaliyyət keyfiyyəti ilə birbaşa əlaqələndirilir. Çavuşun (2010) tədqiqatında vizyon yaratma, komanda işini təşviq etmə, əməkdaşlara qayğı göstərmə, demokratik və dəstəkləyici liderlik davranışlarının akademik heyətin təşkilata bağlılığına müsbət təsir göstərdiyi müəyyən edilmişdir. Magistr tədqiqatında isə transformasiyaedici, demokratik, etik və iştirakçı liderlik üslublarının akademik mühit üçün daha əlverişli olduğu qənaətinə gəlinmişdir.

Müqayisəli təhlil onu göstərir ki, hər iki tədqiqatda demokratik, vizyonlu və insan mərkəzli liderlik yanaşmaları ortaq dəyər kimi çıxış edir. Bununla yanaşı, liderlik davranışlarının təsir səviyyəsinə yanaşmada müəyyən fərqlər mövcuddur. Belə ki, Çavuşun (2010) apardığı tədqiqatda ali təhsil müəssisəsi rəhbərinin liderlik tərzinin akademik heyətin təşkilata aidiyyət hissənin təxminən 30%-ni formalaşdırdığı, qalan hissənin isə digər institusional və fərdi faktorlarla əlaqəli olduğu qeyd olunur. Magistr tədqiqatında isə liderliyin təsiri daha çox keyfiyyət xarakterli, kompleks və dolaylı mexanizmlər vasitəsilə izah edilir və akademik keyfiyyətin çoxölçülü mahiyyət daşıdığı xüsusi olaraq vurğulanır.

5.7. Ümumi nəticə

Bu tədqiqatda əldə olunan məlumatlar göstərir ki, ali təhsil müəssisələrində rəhbərlik mədəniyyətinin formalaşmasında rektorun idarəçilik yanaşması xüsusi rol oynayır. Sorğu və müsahibə nəticələri transformasiyaedici və etik yönümlü liderlik modellərinin akademik fəaliyyətin təşkili, əməkdaşların motivasiya səviyyəsi və institusional təşəbbüslərin həyata keçirilməsi ilə daha çox uzlaşdığını göstərmişdir. Mərkəzləşdirilmiş və sərt idarəetmə yanaşmalarının isə akademik mühitdə qeyri-bərabər qiymətləndirildiyi müşahidə olunmuşdur.

Bu çərçivədə rektorun liderlik tərzini yalnız idarəetmə proseslərinin necə təşkil edildiyini deyil, həm də ali təhsil müəssisəsinin özünü təqdim etmə tərzini, institusional yanaşmalarını və inkişaf istiqamətlərinin formalaşmasını müəyyən edən amillərdən biri kimi qiymətləndirilə bilər.

6. NƏTİCƏ VƏ TÖVSIYƏLƏR

Bu magistr tədqiqatının məqsədi ali təhsil müəssisələrində rektorların liderlik üslubunun akademik mühitdə necə qavrandığını və bu qavrayışın pedaqoji, elmi fəaliyyətlə, eləcə də təşkilati mühitlə bağlı qiymətləndirmələrlə hansı istiqamətlərdə əlaqələndiyini müəyyənləşdirmək olmuşdur. Qarışıq metodlu tədqiqat dizaynı sorğu nəticələri ilə ekspert müsahibələrinin məzmununu birləşdirərək mövzuya çoxölçülü yanaşma imkanı yaratmışdır.

Sorğu məlumatları göstərmişdir ki, akademik heyət rəhbərliyin idarəetmə üslubu, təşkilətmə bacarıqları, kommunikasiya yanaşması və motivasiya yaratma qabiliyyətinə ümumilikdə müsbət qiymət verməyə meyllidir. Bununla belə, dörd müəssisə üzrə cavabların bölgüsü fərqli olduğu üçün nəticələr institutlararası müqayisə kimi deyil, ümumi meyllərin göstəricisi kimi şərh edilmişdir.

Ekspert müsahibələri sorğu nəticələrini tamamlamış və ali təhsildə liderlik davranışlarının akademik mədəniyyəti formalaşdırmaqda mühüm rol oynadığını göstərmişdir. Ekspertlər tərəfindən vurğulanan əsas məsələlərdən biri şəffaf idarəetmə, açıq kommunikasiya, komanda işi, strateji baxış və əməkdaşların təşəbbüskarlığını dəstəkləyən idarəçilik yanaşmalarının ali təhsil mühitində daha yüksək qiymətləndirilməsidir.

Tədqiqatın nəticələri ümumilikdə göstərir ki, rektorun idarəetmə üslubu ali təhsil müəssisəsində təşkilati mühitin, akademik fəaliyyətə münasibətin və institusional inkişafın necə qavranıldığını formalaşdıran əsas amillərdən biri kimi çıxış edir. Bununla belə, bu tədqiqat yalnız dörd universitetin akademik heyəti ilə məhdudlaşdığından, nəticələrin ümumiləşdirilməsi ehtiyatla aparılmalıdır və mövzunun daha geniş miqyasda araşdırılmasına ehtiyac qalır.

Gələcək tədqiqatlar üçün tövsiyələr

Aparılmış araşdırma gələcək tədqiqatlar üçün bir sıra inkişaf istiqamətləri açır. İlk növbədə, bu tədqiqat yalnız dörd ali təhsil müəssisəsini əhatə etdiyindən nəticələrin geniş miqyasda ümumiləşdirilməsi məhdud ola bilər. Gələcək işlərdə daha çox sayda ali məktəbin, həm paytaxt, həm də regionlarda yerləşən müxtəlif profilli universitetlərin daxil edilməsi daha sağlam müqayisələr aparmağa imkan verə bilər.

Metodoloji baxımdan araşdırmanın imkanları genişləndirilə bilər. Bu tədqiqatda əsasən sorğu və ekspert müsahibələri tətbiq olunmuşdur. Növbəti tədqiqatlarda müşahidə, sənədlərin sistemli təhlili, fokus qruplar və uzunmüddətli (zaman üzrə dəyişiklikləri izləyən) yanaşmaların

istifadəsi liderlik üslubunun akademik və təşkilati proseslərlə əlaqəsinin daha dərin izahına şərait yarada bilər.

Liderlik üslubu ilə akademik fəaliyyət göstəriciləri arasındakı əlaqələrin səbəb-nəticə baxımından daha dəqiq qiymətləndirilməsi üçün struktur tənlik modelləri, eləcə də vasitəçi və moderator dəyişənlər üzərində aparılan statistik təhlillərdən istifadə olunması tövsiyə edilir. Bu metodlar liderlik davranışına dair qavrayışların hansı təşkilati amillərlə əlaqəli şəkildə formalaşdığını müəyyənləşdirməyə imkan verə bilər.

Gələcək tədqiqatlar transformasiyaedici, rəqəmsal, etik və xidmət yönümlü liderlik kimi konkret liderlik modellərini ayrıca araşdırma bilər. Bu tədqiqat ümumi liderlik yanaşmalarına fokuslandığından, fərdi liderlik modellərinin müqayisəli təhlili aparılmamışdır.

Araşdırma yalnız rektor səviyyəsini əhatə etdiyindən, ali təhsil müəssisələrində rəhbərliyin çoxsəviyyəli strukturunun öyrənilməsi üçün dekanların, şöbə müdirlərinin və kafedra rəhbərlərinin liderlik davranışlarının da tədqiqi məqsədəuyğun olardı. Bu yanaşma təşkilat daxilində liderliyin müxtəlif səviyyələrdə necə qavrandığını müəyyənləşdirməyə imkan verə bilər.

Gələcək tədqiqatlarda tələbə perspektivinin də araşdırmaya daxil edilməsi tövsiyə olunur. Bu araşdırma yalnız akademik heyətin rəyində əsaslandığından, tələbələrin rəhbərlik fəaliyyətinə dair qiymətləndirmələrinin müqayisəli təhlili ali təhsil müəssisələrində liderlik qavrayışının daha geniş mənzərəsini təqdim edə bilər.

Nəhayət, kəmiyyət və keyfiyyət mərhələlərinin birgə tətbiqinin daha geniş modeldə istifadəsi nəticələrin etibarlılığını artırma bilər. Fokus qrupları, ssenari əsaslı yanaşmalar və çoxmənbəli təhlil metodları liderlik üslubunun ali təhsil mühitində necə qavrandığına dair daha zəngin məlumat əldə etməyə imkan verə bilər. Gələcək tədqiqatlarda rəhbərlərin fəaliyyət müddəti, idarəetmə təcrübəsi və kadr siyasəti kimi institusional amillərin daxil edilməsi də nəticələrin interpretasiyasını gücləndirə bilər.

ƏDƏBİYYAT

Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamd, M. H. (2021). Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2266>

Абрамов, Р. Н. (2011). Менеджеризм и академическая профессия: Конфликт и взаимодействие. *Социологические исследования*, 7, 37–47.

Agbili, C. C., Igbinothoda, M. O., & Udegbumam, E. O. (2021). Contribution of educational managers' leadership styles towards job performance of office managers in tertiary institutions. *International Journal of Recent Innovations in Academic Research*, 5(4), 11–20.

Ali təhsil müəssisələrində rektorların vəzifəsi konkretləşdirilib. (2019, 16 yanvar). <https://e-qanun.az/framework/37696>

Asmawi, M. R. (2023). Observing leadership style EEMSC Rector's University Islam Syekh-Yusuf Tangerang-Indonesia. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 60(7), 33–49.

Astuti, R. W., Fitria, H., & Rohana. (2020). The influence of leadership styles and work motivation on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 105–114.

Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

Balcı, A. (2001). *Eğitim yönetimi*. Milli Eğitim.

Balcı, A. (2022). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Pegem.

Baltacı, A. (2024). The quality of teaching in higher education according to the rectors. *HAYEF Journal of Education*, 21(2), 207–215.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bayu, I. P., Wijaya, A., Hermawan, B., Baharuddin, & Purwoko. (2024). Evaluating academic performance and scholarly impact of rectors of Indonesia's public universities: A dual bibliometric and scholastic analysis. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2317151>

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.

Brockert, S., & Braun, G. (2000). *Duygusal zekâ test kitabı* (N. Süleymangil, Trans.). MNS Yayıncılık.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A review of leadership literature. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710. <https://doi.org/10.1080/030750701685114>
- Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management*, 19(1), 161–193.
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44(5), 644–657.
- Coban, O., & Atasoy, R. (2020). Relationship between distributed leadership, teacher collaboration and organizational innovativeness. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 903–911.
- Çivilidağ, A. (2018). Üniversitede rektör adaylarının liderlik stillerinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 15(1), 77–97.
- Çavuş, Ş. (2010). *Turizm ixtisası üzrə bakalavr təhsili verən ali təhsil müəssisəsi rəhbərlərinin liderlik davranışlarının əməkdaşların təşkilati bağlılığına təsiri* [Doctoral dissertation]. Adnan Menderes University, Institute of Social Sciences.
- Dewar, J. (2020). The role of universities in times of crisis: A vice-chancellor's perspective. *Qualitative Research Journal*, 20(4), 405–410. <https://doi.org/10.1108/QRJ-06-2020-0072>
- Dumulescu, D., & Muşiu, A. (2021). [Mənbənin tam adı tezisdə qeyd olunduğu formada saxlanılır.]
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Engin, K. (2021). Academic (dis)qualifications of Turkish rectors: Their career paths, H-index, and citations. *Higher Education*, 81(2), 301–323. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00542-1>
- Ervay, S. (2006). Academic leadership in America's public schools. *NASSP Bulletin*, 77–86.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Routledge.
- Fumasoli, T., Gornitzka, Å., & Maassen, P. (2014). University autonomy and organizational change dynamics.
- Галажинский, Э. В. (2017). Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды vs российские процессы в образовании. *Университетское управление: практика и анализ*, 21(2), 6–8.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence in the workplace*. Ellinika Grammata.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55–65.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Heffernan, T., Eacott, S., & Bosetti, L. (2021). Higher education leadership and context. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1063–1073. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2021-0061>
- Htut, S. W., & Khun, P. E. (2018). Relationship between principals' leadership and teachers' motivation. *Universities Research Journal*, 11(6), 203–221.
- Hüseynov, C. N. (2018). *Politologiya. Elm və təhsil*.
- Hüseynova, N. (2024). Ali təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində səmərəli idarəetmə prinsiplərindən istifadə imkanları. *InterConf*, 206, 75–81.
- Ibadoghlu, G. (2019). *Higher education system of Azerbaijan: Country report*.
- İlyasov, A. R. (2024). Ali təhsil müəssisələrinin strateji idarəetmə və keyfiyyət təminatı ilə bağlı xüsusiyyətləri. *İnnovasiyalı iqtisadiyyat və menecment*, 1, 123–127.
- Kafashpoor, A., Shakoori, N., & Sadeghian, S. (2013). Linking organizational culture, structure, leadership style, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 10(3), 158–172.
- Karaköse, T. (2006). Okul müdürlərini itibarlı kılan dəyərlər. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 113–129.
- Karsantık, İ. (2019). *Yükseköğretimde akademik liderlik və kimlik* [Doktora tezi].
- Kasalak, G., Güneri, B., Ehtiyar, V. R., Apaydin, Ç., & Türker, G. Ö. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–16.
- Kılıç, Y. (2019). *School administrators' initiative and leadership* [Doctoral dissertation].
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 159–174.
- Lawrence, S. E., & De Lisi, R. (2023). The role of formal and informal leaders in governance: Locus of power and authority. In *A guide for leaders in higher education* (pp. 65–93).
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117–130.

- Mercado, S., Chan, K., & de Lasteyrie, M. D. (2020). HE transformation leadership: An analysis of emergent and high potential leadership styles. *ESCP Business School Working Paper*, 19 s.
- Moghimi, B. (2021). Survey the impact of rector's humble leadership behavior on university performance by mediating role of Top Management Teams' Transactive-Memory System: Case study University of Georgia, Tbilisi. *Multicultural Education*, 7(12), 481–486.
- Mousa, M., Chaouali, W., Aboramadan, M., Ayoubi, R., & Abdelgaffar, H. (2021). Effects of rectors' narcissism on academics' silence and commitment in the context of public universities. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 974–988.
- Məmmədov, A. (2019). *Siyasi liderlərin psixoloji portretləri*. Mono Group.
- Məmmədzadə, G. (2023). Müxtəlif liderlik üslublarının motivasiya üzərində təsirləri. *Elmi İş*, 17(6), 54–60.
- Məmmədzadə, R. və b. (2008). *Təhsilin idarə edilməsinin bəzi problemləri*. Müəllim.
- Məmmədova, K. M. (2022). *Strateji idarəetmə və liderlik*. AzMİU.
- Orucov, Ə. A. (2017). *Politologiya*. Avropa.
- Pratama, B. I., Wijaya, A., Hermawan, B., Baharuddin, & Purwoko. (2024). Evaluating academic performance and scholarly impact of rectors of Indonesia's public universities: A dual bibliometric and scholastic analysis. *Cogent Education*, 11(1).
- Rowley, D. J., & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Management Decision*, 41(10), 1058–1063. <https://doi.org/10.1108/00251740310509580>
- Salazar-Rebaza, C., Zegarra-Alva, M., & Cordova-Buiza, F. (2022). Management and leadership in university education: Approaches and perspectives. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 130–141.
- Sarıbəyli, F. (2024). Ali təhsil müəssisələrinin idarəetmə modellərinin müqayisəli-tarixi təhlili. *Azərbaycan Məktəbi*, 1(706), 107–113.
- Sathye, M. (2004). Leadership in higher education: A qualitative study. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(3), 1–11.
- Schiffecker, S. M. (2020). Leading the many, considering the few: University presidents' perspectives on international students during COVID-19. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 12(1), 104–111.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–5.
- Smith, B. L., & Hughey, A. W. (2006). Leadership in higher education: Its evolution and potential: A unique role facing critical challenges. *Industry and Higher Education*, 20(3), 157–163.

Sovannpitou, T., Rany, S., & Ratanak, K. (2024). The impact of leadership styles on professional learning communities and mediated by teachers' behavior toward student learning: A conceptual framework. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 9(54), 230–250.

Staley, D. J. (2019). *Alternative universities: Speculative design for innovation in higher education*. JHU Press.

Thakur, D. J., Verma, P., & Sharma, D. (2019). Influence of leadership style: A review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(20), 945–952.

UNESCO. (2023). Women in higher education: Has the gender gap closed? *UNESCO Institute for Statistics*.

<https://uis.unesco.org/en/news/women-higher-education-has-gender-gap-closed>

Valldeneu, M., Tarrats, E., & Ferràs, X. (2021). Leadership styles and organizational outcomes: A study across international hubs. *Organization Development Journal*, 39(1), 13–22.

Vyshalee, B., & Sajjad, S. (2021). Leadership styles of rectors of secondary schools of Mauritius. *International Journal of Management*, 12(1), 443–448.

Виссема, Й. Г. (2016). *Университеты третьего поколения: управление университетом в переходный период*. Олимп-Бизнес.

Yalçinkaya, S., et al. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability*, 13(5), 1–18.

Yudhistir, S. M. F. (2023). A critical review of the roles and responsibilities of rectors in nurturing social justice leadership in tackling bullying and school-based violence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 12(3), 41–44.